



O impacto da distância nas relações entre empresas-mãe e subsidiárias estrangeiras

Pedro Patrício Grijó e Borges Carneiro

120401144@fep.up.pt

Proposta de Dissertação

Mestrado em Economia e Gestão Internacional

Orientada por

Prof.^a Doutora Raquel Meneses

Data

Junho de 2017

Nota biográfica

Pedro Patrício Grijó e Borges Carneiro nasceu a 06 de julho de 1994, natural de Leça da Palmeira, no distrito do Porto. Em 2012 completou o ensino secundário no curso de Ciências e Tecnologias, tendo ingressado na Faculdade de Economia da Universidade do Porto, nesse mesmo ano. Terminou a licenciatura em Economia em junho de 2015, ano em que ingressou no curso de Mestrado em Economia e Gestão Internacional na mesma faculdade. Aí se mantém até à data, servindo a presente dissertação como complemento final para a obtenção do grau de mestre.

Resumo

Esta investigação tem como objetivo estudar as relações entre as empresas-mãe e as suas subsidiárias estrangeiras, aspeto fulcral para se obter uma melhor perceção de como gerir uma organização multinacional. Fatores como a autonomia da subsidiária e os fluxos de conhecimento moldam as relações entre empresas, sendo necessário que os gestores da sede façam as adaptações necessárias face ao meio envolvente. Nesse seguimento, procura-se averiguar que conceitos afetam a autonomia das subsidiárias, com especial realce no impacto das dimensões de distância cultural, administrativa, geográfica e económica, ainda pouco exploradas neste âmbito. Posteriormente pretende-se analisar o efeito da autonomia no desempenho. É desenvolvido um modelo das relações entre as Multinacionais e as filiais, procurando, inicialmente, através de uma metodologia qualitativa - fsQCA - averiguar se existe alguma condição necessária para a autonomia das subsidiárias. Numa segunda fase recorre-se a uma metodologia quantitativa, para descobrir de que modo as variáveis do modelo desenvolvido se correlacionam. Foram inquiridas subsidiárias presentes em Portugal, através de um questionário de investigação, e posteriormente foram estimados os resultados recorrendo a um Modelo de Equações Estruturais - *Partial Least Square*. Por último, através de testes de hipóteses analisa-se especificamente o impacto das quatro dimensões de distância no poder de decisão de diversas componentes associadas à gestão de uma filial. Os resultados obtidos indicam que não existe nenhuma condição absolutamente necessária para a autonomia e que o aumento desta beneficia o desempenho final das subsidiárias em Portugal. Os efeitos da distância, embora mais reduzidos do que inicialmente se esperaria, continuam a ser significativos e a influenciar, não só a autonomia em certas decisões estratégicas, como também os fluxos de conhecimento dentro da mesma organização.

Palavras-chave: Multinacionais, subsidiárias, modelo CAGE, autonomia, distância, fluxos de conhecimento.

Códigos JEL: F23, M16

Abstract

The purpose of this research is to study the relationships between parent companies and their foreign subsidiaries, a key aspect in order to obtain a better understanding of how to manage a multinational organization. Factors such as the autonomy of the subsidiary and the flows of knowledge shape the relations between companies, and it is necessary that the managers of the headquarters make the necessary adjustments to the surrounding environment. In this follow-up, we try to find out which concepts affect the autonomy of the subsidiaries, with special emphasis on the impact of the dimensions of cultural, administrative, geographic and economic distance, still little explored in this scope. Later, we intend to analyze the effect of autonomy on performance. A model of the relations between the Multinational companies and the subsidiaries is developed, seeking, initially, through a qualitative methodology - fsQCA - to determine if there is any necessary condition for the autonomy of the subsidiaries. In a second phase, a quantitative methodology is used to find out how the variables of the developed model correlate. Several subsidiaries were surveyed in Portugal through a research questionnaire, and the results were later estimated using a Structural Equation Model – Partial Least Square. Finally, using hypothesis tests it is analyzed the impact of the four distance dimensions specifically on the decision-making power of various components associated with the management of a subsidiary. The obtained results indicate that there is no necessary condition for autonomy and that the increase of this, benefits the final performance of the subsidiaries in Portugal. The effects of distance, although smaller than initially expected, remain significant and influence not only the autonomy of certain strategic decisions but also the flows of knowledge within the same organization.

Key words: Multinationals, subsidiaries, CAGE model, autonomy, distance, knowledge flows.

JEL Codes: F23, M16

Índice de conteúdos

1. Introdução	1
2. Revisão de literatura.....	5
2.1 Relações entre a casa-mãe e as subsidiárias.....	5
2.2. Estratégias das subsidiárias.....	8
2.3. Evolução das subsidiárias.....	10
2.4. Autonomia e fluxo de conhecimento.....	12
2.5. Modelo CAGE.....	15
2.5.1. Distância Cultural	16
2.5.2. Distância Administrativa	19
2.5.3. Distância Geográfica.....	21
2.5.4. Distância Económica	22
2.6. Conclusão.....	23
3. Metodologia	25
3.1. Hipóteses de investigação.....	25
3.2. Recolha de dados.....	31
3.3. Análise Qualitativa.....	35
3.4. Análise Quantitativa.....	37
3.4.1. Modelo de Estimação.....	37
3.4.2. Modelos de Análise de Covariância vs Modelos de Mínimos Quadrados Parciais.....	38
3.4.3. O modelo escolhido	40
3.4.4. Testes de hipóteses.....	41
3.5. Conclusão.....	41
4. Resultados.....	43
4.1. Análise descritiva da amostra.....	43
4.2. Validação do modelo medida.....	46

4.3. Apresentação dos resultados.....	48
4.3.1. fsQCA	48
4.3.2. PLS.....	51
4.3.3. Testes de hipóteses.....	57
4.4. Discussão dos resultados obtidos.....	65
4.4.1. fsQCA	65
4.4.2. PLS.....	66
4.4.3. Testes de hipóteses.....	72
4.5. Conclusão.....	76
5. Considerações finais	77
5.1. Implicações teóricas.....	79
5.2. Implicações para a Gestão.....	82
5.3. Limitações e sugestões.....	83
Apêndices.....	85
Referências	91
Anexos	99

Índice de tabelas

Tabela 1. Correspondência entre as variáveis do modelo e as perguntas do questionário.....	33
Tabela 2. Confiabilidade e validade.....	48
Tabela 3. Condições necessárias para a autonomia das subsidiárias.....	50
Tabela 4. Resultados do <i>Bootstrapping</i>	52
Tabela 5. Hipóteses nulas testadas.....	57
Tabela 6. Divisão da amostra em dois grupos de análise.....	59
Tabela 7. Teste de <i>T-Student</i> para a distância ao poder.....	60
Tabela 8. Teste de <i>T-Student</i> para o individualismo.....	61
Tabela 9. Teste de <i>T-Student</i> para a masculinidade.....	62
Tabela 10. Teste de <i>T-Student</i> para a aversão à incerteza.....	63
Tabela 11. Teste de <i>T-Student</i> para a distância administrativa.....	64
Tabela 12. Teste de Mann-Whitney para a distância geográfica.....	65
Tabela 13. Teste de Mann-Whitney para o impacto económico.....	65

Índice de figuras

Figura 1. País da empresa-mã.....	44
Figura 2. Nacionalidade do CEO da subsidiária.....	44
Figura 3. Idade da subsidiária.....	45
Figura 4. Setor de atividade da subsidiária.....	45
Figura 5. Número de colaboradores da subsidiária.....	45
Figura 6. Modelo de relações entre EMN e subsidiárias.....	56

Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

AVE – *Average Variance Extracted*

CAGE – Cultural, Administrativa, Geográfica e Económica

CEO – *Chief Executive Officer*

CPA – *Country Portfolio Analysis*

CR - Compósito de confiança de Fornell

CSM – *Covariance Structure Model*

EMN – Empresas Multinacionais

fsQCA – *fuzzy-set Qualitative Comparative Analysis*

IBM – *International Business Machines*

IDE – Investigação e Desenvolvimento Económico

IDH – Índice de Desenvolvimento Humano

I&D – Investigação e Desenvolvimento

MNC – *Multinational Corporations*

PIBpc – Produto Interno Bruto *per capita*

PLS – *Partial Least Squares*

PME – Pequenas e Médias Empresas

QCA - *Qualitative Comparative Analysis*

SEM – *Structural Equation Modeling*

SPSS – *Statistical Package for Social Science*

SRMR - *Standardized Root Mean Square Residual*

1. Introdução

Um dos mecanismos de internacionalização mais relevantes sustenta-se na expansão das empresas multinacionais, denominação dada às empresas que detêm ativos localizados num país que não o seu de origem, sendo constituídas por uma sede, designada habitualmente por empresa-mãe, e pelas empresas que possui, as suas filiais estrangeiras (UNCTAD, 2005). Considera-se que existe uma posição de controlo, quando a empresa-mãe usufrui de, pelo menos, 10% do capital ou dos direitos de voto sobre os ativos estrangeiros. Quando este valor ascende aos 50% ou quando existe o poder para nomear e demitir a maioria dos membros da administração, está-se perante uma empresa subsidiária, caso contrário é designada de empresa associada (UNCTAD, 2005).

Dunning (1977) procurou explicar as motivações associadas ao Investimento Direto Estrangeiro e, consequentemente, à formação de subsidiárias além-fronteiras. O seu modelo visa associar elementos intrínsecos às empresas com as características dos países de destino do investimento, assentando nas vantagens de propriedade, de localização e de internalização, que tornam o IDE preferível a outros métodos de internacionalização.

Atualmente, existem cerca de 100 000 Multinacionais que englobam mais de 860 000 subsidiárias no estrangeiro, números exponencialmente maiores face à realidade existente no início da década de 90 do século passado, onde o número de Multinacionais não ascendia a 40 000 (UNCTAD, 2017). Por sua vez, em 2016, as filiais no exterior foram responsáveis por cerca de 11% do PIB mundial e empregaram mais de 80 milhões de pessoas (UNCTAD, 2017). Estes valores demonstram a relevância do estudo destas empresas que prosperam no mercado global, sendo algumas delas, inclusive, agentes económicos mais relevantes do que certos países. Em 2012, representavam 40% das 100 maiores entidades económicas do mundo (Keys, Malnight, & Stoklund, 2013).

Subsequentemente, a criação de subsidiárias implica uma relação de controlo e coordenação, central na área de Gestão Internacional e por esse motivo alvo de diversas análises, com focos distintos ao longo dos anos (Kostova, Marano, & Tallman, 2016). A autonomia, ou seja, o grau de independência adquirida por uma subsidiária que lhe

permite tomar decisões por conta própria (Young & Tavares, 2004), e a transferência de conhecimento entre sede e filiais são aspetos determinantes nas relações entre unidades da mesma organização e influenciam de sobremaneira os resultados obtidos pela Multinacional. Ganha, assim, pertinência o estudo destas variáveis. Importa realçar que estas podem ser influenciadas por diversos fatores, tanto do país de origem da Multinacional, como do país de destino da subsidiária. Embora o mundo seja cada vez mais globalizado, e aparentemente a distância geográfica tenha vindo a perder importância, outras dimensões sobressaem, como a distância cultural, administrativa e económica. Para qualquer gestor é determinante ter um conhecimento aprofundado das adaptações necessárias para investir num novo mercado (Ghoshal & Nohria, 1989; Martinez & Jarillo, 1989).

Nesta dissertação o enfoque situa-se, então, sobre as relações entre a empresa-mãe e as empresas subsidiárias, isto é, o modo como estas são geridas e como se integram na estrutura da organização. O objetivo primordial passa por analisar de que modo as diferenças provenientes da distância entre países influenciam a gestão das subsidiárias estrangeiras. Será verificado, por exemplo, se existe uma relação entre a autonomia da subsidiária e o desenvolvimento do seu país, isto é, se uma Multinacional quando se expande para um mercado menos desenvolvido tem uma atitude de “soberania” e centraliza todas as decisões ou se privilegia o conhecimento dos gestores locais, comparando com a atitude em países mais desenvolvidos. De igual modo, recorrendo à proposta de classificação de Hofstede (1983) vai-se ter em atenção o impacto cultural. Por sua vez, as distâncias administrativa e geográfica, vão ser avaliadas com base no Índice de Perceção de Corrupção e na duração das ligações aéreas entre as capitais do país da sede e da filial, respetivamente. Deste modo é possível completar o estudo e verificar todas as correlações existentes dentro das dimensões analisadas pelo modelo CAGE (Ghemawat, 2001).

Esta investigação vem completar a literatura existente, pretendendo responder à questão “De que modo as dimensões do modelo CAGE afetam a relação entre as Multinacionais e as suas subsidiárias no exterior?”. Estudos já realizados recaem sobretudo no efeito da distância geográfica ou mesmo cultural, porém ainda nenhum trabalho, salvo melhor conhecimento, analisou o modelo como um todo, relacionando com as implicações que as suas dimensões de distância podem ter sobre as relações

entre a sede de uma empresa e a respetiva filial. Em acréscimo, vai-se procurar verificar se níveis distintos de autonomia e consequentemente das variáveis que a influenciam, resultam em diferentes níveis de desempenho das subsidiárias, aspeto fulcral da gestão de qualquer empresa.

Esta investigação teve foco, exclusivo, no mercado português, isto é, são estudadas as subsidiárias de empresas estrangeiras a laborar em Portugal. Em 2015, existiam 6 239, representando 1.7% do total das sociedades não financeiras. Porém, as percentagens do volume de negócios e do Valor Acrescentado Bruto ascendiam, respetivamente, a 25.3% e 24.8% (INE, 2016). Destas filiais, mais de 75% eram detidas por empresas localizadas em Estados-membros da União Europeia, com destaque para Espanha, França e Alemanha. O segundo continente com mais relevo era o americano, com 14,2%, sendo que os restantes apresentam números mais residuais (INE, 2016).

Inicialmente recorre-se a uma metodologia qualitativa, a *fuzzy-set Qualitative Comparative Analysis*, de modo a investigar se existe alguma condição estritamente necessária para que as subsidiárias tenham autonomia, isto é, indispensável para que o resultado ocorra. Posteriormente, a segunda parte da análise assenta num método quantitativo, o mais frequente na literatura existente acerca das relações entre a casa-mãe e as subsidiárias e do impacto da dispersão geográfica na autonomia das filiais.

Os dados são recolhidos junto dos gestores das subsidiárias, através de um questionário de investigação onde se pretende perceber a perceção dos gestores, não só no que ao seu nível de autonomia diz respeito, como também de outros fatores considerados como influenciadores da autonomia das subsidiárias. Após se averiguar se algum desses fatores é essencial para autonomia, tendo por base os dados recolhidos e o modelo de relações desenvolvido, testa-se empiricamente o modelo desenvolvido recorrendo a um modelo SEM (*Structural Equation Modeling*), considerado o mais adequado tendo em conta as características das variáveis em estudo.

Após esta introdução, começa-se por rever a literatura existente, analisando as relações entre as empresas-mãe e as subsidiárias, de modo a averiguar quais os principais conceitos a si associados. Atenta-se, também, nas diferentes estratégias das subsidiárias e no seu processo evolutivo, sendo dado maior enfoque nas tipologias que se alicerçam em fatores como a autonomia e a transferência de conhecimento, considerados fundamentais nas relações entre empresas da mesma organização. De

seguida esses conceitos são discutidos mais profundamente. Verifica-se de que modo estão interligados e que outras variáveis influenciam os níveis de autonomia das subsidiárias. Numa fase posterior da revisão de literatura é abordado o modelo CAGE e em concreto, a forma como cada uma das suas dimensões afeta a autonomia e os fluxos de conhecimento, sendo analisados os estudos já realizados. Na secção seguinte é apresentada a metodologia de investigação utilizada, assente não só em métodos quantitativos, mas também qualitativos. Inicialmente expõe-se o primeiro modelo desenvolvido através das hipóteses formuladas com base no que foi analisado na revisão de literatura e justifica-se o método de recolha de informação escolhido. Opta-se por um questionário direccionado a empresas subsidiárias, de modo a obter os dados necessários para a análise empírica do modelo. Neste capítulo é ainda fundamentada a escolha do *fuzzy-set Qualitative Comparative Analysis*, do Modelo de Equações Estruturais, especificamente do método de *Partial Least Squares* e dos testes de hipóteses. Nas secções seguintes são apresentados e discutidos os resultados obtidos através das metodologias referenciadas e aprofundados recorrendo a testes de hipóteses para averiguar o impacto das diversas componentes do modelo CAGE na autonomia, em particular, das nove decisões estratégicas analisadas. Por fim, são apresentadas as conclusões e limitações do presente estudo.

2. Revisão de literatura

Neste capítulo investiga-se a literatura existente ao nível das relações entre a empresa-mãe e as subsidiárias, sobretudo no que concerne à autonomia e fluxos de conhecimento, assim como os efeitos que a distância produz sobre estas variáveis.

Os conceitos intimamente ligados a estas relações vão ser explanados e aprofundados de forma a, com base em estudos previamente publicados, construir um modelo de análise que interligue os fatores associados à gestão das subsidiárias no estrangeiro. De igual modo, vão ser analisadas as diferentes componentes do modelo CAGE e averiguados os estudos existentes acerca dos efeitos da distância nas relações dentro de uma organização multinacional.

2.1 Relações entre a casa-mãe e as subsidiárias

Vários estudos (Ginsberg & Venkatraman, 1985; Hofer, 1975; Kostova et al., 2016; Lawrence & Lorsch, 1967; Tian & Slocum, 2014) indicam que não existe uma estratégia ótima de gestão das subsidiárias que permita obter os melhores resultados sob qualquer circunstância, isto porque as decisões organizacionais estão dependentes do ambiente externo à empresa (Roth & Morrison, 1990). Assim, a estrutura interna das Multinacionais não é homogênea, mas sim diferenciada, de modo a responder aos diversos contextos ambientais em que as suas subsidiárias se encontram (Ghoshal & Nohria, 1989).

Influenciadas pelo nível de recursos locais, assim como pela complexidade ambiental relativamente às outras subsidiárias da Multinacional, as relações entre a sede e as suas filiais têm por base três elementos estruturais:

- Centralização, “correspondente à falta de autonomia da subsidiária” (Ghoshal & Nohria, 1989, p. 323);
- Formalização, “alusiva ao uso sistemático de regras e procedimentos na tomada de decisões” (Ghoshal & Nohria, 1989, p. 323);
- Integração, “referente à partilha de valores na base das decisões” (Ghoshal & Nohria, 1989, p. 323).

A nível organizacional, as Multinacionais podem apresentar dois modelos distintos. A estrutura hierárquica, em que a partir do centro todas as subsidiárias são monitorizadas, é a mais tradicional. Simbolizam relações estáveis e um controlo estratégico por parte da sede, no entanto, limita a capacidade de gerir a heterogeneidade das filiais (Hedlund, 1993). Ganha, assim, relevância a utilização de um sistema organizacional heterárquico que, pelo contrário, assume que as subsidiárias são importantes fontes estratégicas, isto é, a tomada de decisão é descentralizada (Kostova et al., 2016). Existem centros com diferentes atributos e um controlo normativo, que atenta nos objetivos. A Multinacional heterárquica é caracterizada por “procurar ativamente vantagens decorrentes da expansão global da empresa” (Hedlund, 1986, p. 20). Assim sendo, a heterarquia distingue-se da hierarquia por três características:

- os recursos e as tomadas de decisão não estão concentrados na sede, mas sim, disseminados por toda a organização (Birkinshaw & Morrison, 1995);
- existem relações laterais entre subsidiárias (Birkinshaw & Morrison, 1995);
- as atividades são coordenadas com base em mais do que uma dimensão, como geografia, produto e função (Birkinshaw & Morrison, 1995).

Importa, contudo, realçar que Birkinshaw e Morrison (1995) consideram que a heterarquia não nega totalmente a hierarquia.

As Multinacionais estão sujeitas a pressões conflitantes a que têm de responder, nomeadamente a pressão para a integração global e a pressão para a diferenciação (Kostova et al., 2016). No primeiro caso, procura-se obter eficiência económica a nível mundial, explorando ao máximo as semelhanças entre os países (Prahalad & Doz, 1987). Por sua vez, a pressão para a diferenciação pressupõe decisões estratégicas adequadas a cada contexto local (Prahalad & Doz, 1987).

A tipologia de evolução das empresas Multinacionais mais referenciada na literatura é a de Bartlett e Ghoshal (1989), que apresenta quatro modelos estratégicos: internacional, multinacional, global e transnacional. Cabe à casa-mãe optar pela estratégia mais adequada tendo em conta a necessidade de integração ou diferenciação global, em resposta às pressões ambientais.

Quando tanto a pressão para diferenciação como para integração são diminutas a estratégia é internacional. O modelo utilizado no país de origem é replicado além-fronteiras, aproveitando as competências já adquiridas e centralizando o poder na sede, a partir de onde o conhecimento é desenvolvido e transferido para as diferentes subsidiárias. Deste modo procura-se aproveitar eventuais economias de escala. No caso da pressão para a diferenciação ser elevada, a estratégia é a multinacional. As subsidiárias têm autonomia para tirar proveito de oportunidades no país de origem, sendo os seus gestores maioritariamente locais. O poder de decisão é descentralizado, porém tem como ponto fraco o facto de o conhecimento gerado poder ficar retido em cada filial. Por sua vez, a estratégia global está presente quando a pressão para a integração global é elevada. O mundo é visto como um único mercado, havendo um aproveitamento de economias de escala. Tal como na estratégia internacional, as decisões estão centralizadas na casa-mãe, estando as subsidiárias fortemente dependentes dos seus recursos e do conhecimento aí gerado. Por fim, a estratégia transnacional é preferencial quando tanto a pressão para diferenciação, como para a integração global são elevadas. A Multinacional é vista como uma rede interdependente, onde o conhecimento é desenvolvido e totalmente disperso. Não há centralização de poderes e as subsidiárias podem ter papéis estratégicos de modo a maximizar a capacidade de resposta e a integração global (Bartlett & Ghoshal, 1989). Gerir uma Multinacional envolve, então, o balanceamento entre a pressão para a integração global, assente na centralização de poderes, e a pressão para a capacidade de resposta local que pressupõe uma maior autonomia (Doz & Prahalad, 1984). Uma vez que as subsidiárias são heterogéneas, o tipo de controlo da casa-mãe deve variar consoante a conjuntura em que estas operam. Por controlo, entenda-se a centralização de decisões estratégicas, em oposição à autonomia das filiais.

Nohria e Ghoshal (1994) indicam que quanto maior for a complexidade do ambiente em que a subsidiária se insere, maior a relevância dos gestores locais, que tendo um conhecimento mais aprofundado das condições do mercado, assim como das necessidades dos consumidores, deverão ter mais autonomia na tomada de decisões. Por outro lado, indicam que à medida que aumenta o número de recursos detidos pela subsidiária, aumenta o risco de esta atuar com base em interesses próprios, visto que fica menos dependente da sede.

Recorrendo a expatriados para gerirem as subsidiárias, os gestores da sede procuram reduzir a distância cultural entre as empresas, estabelecendo uma maior uniformização entre as políticas em vigor (Rosenzweig & Nohria, 1994). Desse modo, espera-se que o comportamento da filial esteja em concordância com a sede, diminuindo a necessidade de controlo. Os expatriados funcionam, assim, como um mecanismo efetivo de coordenação informal (Kostova et al., 2016).

Também o enraizamento da empresa filial na envolvente local, influencia o nível de controlo exercido pela sede (McDonald, Warhurst, & Allen, 2008). A rede de relacionamentos externos, onde se incluem, entre outros, clientes, fornecedores e distribuidores, é vista como crucial para o desenvolvimento de novas capacidades por parte das subsidiárias. Porém, a desigualdade de informação incita a autonomia das mesmas, uma vez que é difícil para os gestores da sede terem um controlo integral das novas práticas e ideias de negócio adquiridas (Young & Tavares, 2004). Nestes casos o aumento da autonomia pode permitir melhorias significativas no desempenho das filiais (McDonald et al., 2008). O enraizamento pode, de igual modo, ser interno à Multinacional, representando, por exemplo, ligações internas com outras subsidiárias do grupo (Young & Tavares, 2004). Em contraste com o caso anterior, isto resulta na diminuição da autonomia (Manolopoulos, 2006).

2.2. Estratégias das subsidiárias

A heterogeneidade das subsidiárias torna relevante a análise das suas diferentes tipologias. Diversos autores têm procurado identificar as principais características que permitem diferenciar as estratégias das subsidiárias, baseando-se em diferentes conjuntos de dimensões de modo a formalizarem as suas tipologias (Enright & Subramanian, 2007). Por exemplo, White e Poynter (1984) apresentaram a tipologia “*scope*” (âmbito), uma tipologia pioneira apoiada em três dimensões: âmbito do produto, âmbito do mercado e âmbito de valor acrescentado. Mediante o tamanho do mercado, a linha de produtos e o valor acrescentado pela subsidiária, os autores designam os tipos de filiais em: satélite de marketing (*marketing satellite*), filial réplica (*miniature replica*), produtor racionalizado (*rationalised manufacturer*), especialista de produto (*product specialist*) e estratégia independente (*strategic independent*).

Por sua vez, Bartlett e Ghoshal (1986) apresentam uma tipologia sustentada nas competências da subsidiária e na importância estratégica do país recetor, distinguindo entre “líder estratégico”, “contribuinte”, “implementador” e “buraco negro”.

Contudo, existem tipologias mais relevantes para esta dissertação, que se alicerçam nas relações entre a casa-mãe e as filiais, como o nível de autonomia e de transferência de conhecimento, para distinguir os vários modelos de subsidiárias:

- Jarillo e Martínez (1990) utilizaram o modelo Integração-Resposta Local (*Integration-Responsiveness framework*), distinguindo os papéis das subsidiárias em: “autónomas”, “recetivas” e “ativas”. As primeiras, são independentes da casa-mãe, representam um nível de resposta local elevado, mas um nível de integração baixo, sendo características das empresas “multinacionais”. Por sua vez, as subsidiárias “recetivas” restringem-se a adaptar a tecnologia de produção, representando um nível de integração elevado e de resposta local baixo, típico das empresas “globais”. Por fim, as subsidiárias “ativas” têm tanto o nível de resposta local, como de integração, elevados, condizendo com as empresas “transnacionais”. Também Taggart (1998) utilizou a mesma tipologia para estudar um conjunto de subsidiárias no Reino Unido, tendo, no seu caso, encontrado exemplos de quatro tipos de subsidiárias, acrescentando a designação de subsidiária “quiescente”. As subsidiárias “quiescentes” apresentam nível de resposta local e de integração baixos, não tendo sido encontrado nenhum exemplo no estudo anterior. De acordo com esta tipologia a autonomia das subsidiárias aumenta com o nível de resposta local e diminui com o nível de integração (Manolopoulos, 2006).
- Gupta e Govindarajan (1991) deram, também, o seu contributo, apresentando uma tipologia baseada na transferência de conhecimento da casa-mãe para a subsidiária e vice-versa. Quando o influxo é elevado nos dois sentidos, é designada “*player* integrado”; quando a subsidiária transfere muito conhecimento para o grupo mas recebe pouco, é denominada “inovador global”; por sua vez é “implementador” quando ocorre o oposto, recebe muito e dá pouco; por fim, quando os influxos são reduzidos em ambos os sentidos dá-se o nome de “inovador local”. Harzing e Noorderhaven (2006b) expandiram esta

tipologia, procurando associar cada um dos tipos de subsidiárias a diferentes mecanismos de controlo. Quanto mais recursos as subsidiárias detêm, maior será a sua independência face ao resto da empresa e consequentemente maior tenderá a ser a sua autonomia. Assim, é expectável que as “inovadoras locais”, uma vez que atuam de forma independente, tenham maiores níveis de autonomia. Por oposição as designadas “*player* integrado”, estando fortemente integradas na organização, serão as que apresentam menor autonomia. Entre as restantes é esperado que as subsidiárias que transferem muito conhecimento para o grupo tenham níveis altos de autonomia, embora menores do que as “inovadoras locais” devido à sua importância estratégica. Por fim é expectável que as que são maioritariamente recetoras tenham níveis mais baixos, uma vez que estão muito dependentes dos recursos da empresa (Harzing & Noorderhaven, 2006b).

- Por fim, Taggart (1997) introduz, ainda, uma nova tipologia, sustentada nos conceitos de autonomia e justiça *procedural*, um conceito analisado exaustivamente por Kim e Mauborgne (1993), que representa o modo como os gestores das subsidiárias se sentem, no que concerne à justiça e imparcialidade por parte da sede. Nesta tipologia Taggart (1997) separa as subsidiárias em quatro modelos: “militante”, “parceiro”, “vassalo” e “colaborador”. “Militante” refere-se às que têm elevada autonomia, mas um nível baixo de justiça *procedural*, o que pode provocar desentendimentos entre as subsidiárias e a sede. Por outro lado, subsidiárias do tipo “parceiro” têm valores elevados em ambas as dimensões analisadas. Têm autonomia para tomar as suas próprias decisões e em simultâneo usufruem de excelentes relações com a casa-mãe. O tipo “vassalo”, em contrapartida, é o menos desejado, uma vez que origina uma relação de desconfiança para com a sede, fruto de uma reduzida autonomia e justiça *procedural*. Por fim, as subsidiárias do tipo “colaborador”, apresentam valores elevados de justiça *procedural*, mas pouca autonomia, o que estimula um espírito de cooperação, mas com fraco poder de negociação com a sede.

2.3. Evolução das subsidiárias

O papel das subsidiárias dentro das organizações tem vindo, assim, a sofrer uma mudança de paradigma, sendo, agora, vistas como fonte de vantagens competitivas para

as Multinacionais. Esta alteração está intimamente associada à evolução das subsidiárias, conceito descrito por Birkinshaw e Hood (1998, p. 773) como “o processo de acumulação ou diminuição de recursos/competências na subsidiária ao longo do tempo”. Embora não seja um conceito novo, uma vez que nos estudos anteriormente revistos está inerente a capacidade das subsidiárias se desenvolverem e desempenharem diferentes papéis, os autores procuraram explicitar de que forma esta evolução ocorre. Nesse seguimento, Birkinshaw e Hood (1998) identificaram três *drivers* da evolução das subsidiárias: a empresa-mãe, a subsidiária e a envolvente local. O primeiro refere-se às decisões da sede respeitantes à afetação de atividades às filiais; o segundo, às decisões destas no que diz respeito às atividades a desenvolver; por fim a envolvente local engloba a influência dos fatores ambientais nas decisões tomadas, incluindo o impacto do governo e das autoridades locais.

Paterson e Brock (2002) resumizam a literatura existente e expandem o modelo de desenvolvimento das subsidiárias, incluindo o impacto de alguns fatores, onde sobressai a autonomia, como causa e efeito da evolução. Demonstram, assim, a relevância deste fator, central nesta dissertação, nas subsidiárias.

No *driver* relativo às decisões da subsidiária incluem: características próprias, como a cultura empresarial; os objetivos internos e o desejo de autonomia; e ainda aspetos relativos à relação com a sede, como a reputação e a importância para a organização. Por seu lado, os determinantes associados à casa-mãe abrangem: aspetos da estratégia corporativa, como a cultura interna ou o nível de interdependência; fatores associados à relação com as filiais, como a centralização de decisões; e determinantes relativos ao ambiente global, como as condições financeiras da empresa, a globalização da indústria e a competição entre subsidiárias da mesma Multinacional. Por fim, no *driver* da envolvente local englobam: o ambiente cultural; as condições legais, referentes ao papel do governo; e as condições económicas, como a concorrência local, infraestruturas e o perfil do consumidor (Paterson & Brock, 2002). Estes fatores representam, de certa forma, as dimensões do modelo CAGE, abordado no presente estudo.

Subsequentemente, os efeitos no desenvolvimento das subsidiárias são também agregados nas mesmas três componentes. Ao nível da envolvente ambiental, as

consequências são vastas: há um impacto no enraizamento das subsidiárias, uma melhor resposta e adaptação locais, e um desenvolvimento de capacidades nos colaboradores. Ao nível da subsidiária, permite que tenham mais autonomia, assim como maior poder dentro da rede de relacionamentos. Também no que à casa-mãe diz respeito, os efeitos são amplos. Há uma possível perda de eficiência, fruto de um menor controlo; uma redução da capacidade de mudar de estratégia, assim como uma perda do foco estratégico. Em contrapartida, possibilita uma resposta mais rápida às mudanças na envolvente local; melhor assistência das autoridades e das redes de relacionamento locais; e possibilidade de maior rentabilidade no longo prazo (Paterson & Brock, 2002).

A interação entre as três componentes analisadas vai determinar o papel da subsidiária num dado momento. Fator que, posteriormente, vai influenciar, não só as decisões dos gestores da casa-mãe e das filiais, como o posicionamento no ambiente local. Ocorre, assim, um processo cumulativo através do qual o papel das subsidiárias vai sendo alterado (Birkinshaw & Hood, 1998).

2.4. Autonomia e fluxo de conhecimento

Inerente à relação entre casa-mãe e subsidiárias estão os conceitos de autonomia e fluxo de conhecimento, que são fundamentais para a sua caracterização. Como foi referido anteriormente, segundo Young e Tavares (2004), autonomia é vista como o grau de independência disponível, ou adquirida por uma subsidiária, que lhe permite tomar decisões por conta própria. Taggart e Hood (1999) consideram que é o resultado de um processo contínuo de negociação entre as filiais e a casa-mãe. Repare-se que as diferenças entre as definições estão relacionadas com a distinção proposta por Birkinshaw (2000, pp. 19-20), entre papéis das subsidiárias, “atribuídos”, ou seja impostos pela casa-mãe, e “assumidos”, como parte da estratégia dos gestores das subsidiárias.

Autonomia pode, por vezes, ser vista como um sinónimo de descentralização, contudo há uma diferença a assinalar, que distingue um conceito do outro. Gupta e Govindarajan (1991) definem descentralização como o poder de decisão que os gestores da sede confiam aos gestores das suas filiais. Logo, é explícito que descentralização remete para a atribuição de autonomia por parte da empresa-mãe, enquanto autonomia pode, também, ser desenvolvida pela subsidiária.

O controle e a coordenação são dois fatores que simultaneamente podem afetar o nível de autonomia de uma subsidiária. Pode ser baixo, fruto da vontade da sede em manter um controle abrangente sobre as atividades desenvolvidas na filial, ou devido à necessidade de operar em coordenação com o resto da rede da Multinacional (Hou (2005) cfr. Tong, Wong, & Kwok, 2012). No mais alto nível de autonomia, as subsidiárias têm capacidade de tomar todas as decisões sem consultarem a empresa-mãe; no cenário oposto, todas as decisões ficam sujeitas à aprovação da sede (Tong et al., 2012).

Importa, porém, realçar que não existe uma correlação direta entre a autonomia e o aumento de esforço por parte dos gestores das subsidiárias, estando este dependente de uma motivação positiva. Quanto maior for a autonomia, mais intenso deverá ser o estímulo para a promoção de iniciativas por parte das subsidiárias, de modo a aumentar a acumulação de conhecimento, isto depende, no entanto, da motivação dos gestores (Young & Tavares, 2004). A autonomia requer, ainda, a posse de vários tipos de recursos, desde tecnológicos e financeiros, a recursos administrativos, todos eles essenciais (Young & Tavares, 2004).

Mediante a literatura revista, pode-se sintetizar as variáveis que influenciam o nível de autonomia das subsidiárias. Estas estão relacionadas com as tipologias apresentadas, englobando as capacidades das subsidiárias, a complexidade ambiental e a sua importância estratégica. Por um lado, temos o recurso a expatriados, o nível de justiça *procedural*, o *outflow* de conhecimentos, as competências e recursos adquiridos pela subsidiária e a pressão para a resposta local, a influenciar positivamente o nível de autonomia das subsidiárias. Em contrapartida, a dependência de *inflows* de conhecimento e a pressão para a integração global têm um impacto negativo.

Diversos investigadores procuraram, por seu lado, averiguar a existência de correlações diretas entre o nível de autonomia e algumas características internas das filiais. Young, Hood, e Hamill (1985), através do estudo de 152 subsidiárias estrangeiras no Reino Unido, concluíram que a centralização é maior em grandes subsidiárias; nas que apresentam níveis significantes de exportações para outras unidades do grupo; e nas que fazem parte de grandes redes internacionais. Acrescentam, ainda, que as áreas de decisão mais suscetíveis à centralização são a financeira, a de marketing e a de Investigação & Desenvolvimento.

Todavia, a literatura existente demonstra que existem resultados ambíguos na ligação entre o tamanho da subsidiária e a autonomia. Picard (1977), por exemplo, verificou a existência de uma conotação positiva entre estas variáveis, o que veio a ser contrariado pelo trabalho de Young et al. (1985). As restantes relações propostas por estes autores ainda não foram desmistificadas.

Por outro lado, enquanto Young et al. (1985) não verificaram qualquer conexão direta entre a centralização de decisões e a idade da subsidiária, outros estudos demonstraram que quanto mais antiga é a subsidiária, maior é a sua autonomia. Isto advém do facto de que com a idade, a experiência aumentar (Bulcke & Halsberghe, 1984; Taggart & Hood, 1999).

No que concerne ao controlo de áreas de atividade específicas, Edwards, Ahmad, e Moss (2002) concluíram que o nível de autonomia é mais elevado nas áreas em que as subsidiárias possuem mais informação, como por exemplo na área de Recursos Humanos, mais ligada às práticas locais. Por sua vez, as decisões mais estratégicas têm tendência a estar centralizadas.

Andersson e Forsgren (1996), tendo feito a distinção entre *network* externo e *network* corporativo, demonstraram, tal como seria de esperar, que um maior enraizamento das subsidiárias no que diz respeito às relações externas, origina menor controlo por parte da casa-mãe. Em oposição, concluíram que uma maior inserção ao nível de relações corporativas, incentiva o aumento do controlo. Este foi medido, tendo por base a perceção dos gestores das filiais.

Por sua vez, no que concerne ao conceito de fluxo de conhecimento, entenda-se, a transferência de competências, como o design de produtos, o design de processos e *know-how* de marketing, ou de dados dos mercados externos, com valor estratégico para a empresa (Gupta & Govindarajan, 1991).

O desejo de internalizar as transferências de conhecimento é considerado uma das principais motivações para a criação de Multinacionais. Através de mecanismos internos, o conhecimento é difundido de forma mais eficiente e efetiva, uma vez que, as transações no mercado externo estão sujeitas às imperfeições do mercado, podendo, inclusive, criar novos competidores (Hymer, 1976).

As subsidiárias podem ser recetoras e/ou difusoras de conhecimento, mediante a estratégia definida, que por sua vez está associada ao local onde se encontram. Por exemplo, os fluxos de conhecimento devem ser mais elevados para filiais em países em desenvolvimento, do que para as localizadas em países desenvolvidos. As unidades existentes em países desenvolvidos têm maior propensão a deter inovações tecnológicas, assim como competências de gestão, logo, têm tendência a ser difusoras de conhecimento (Gupta & Govindarajan, 1991).

As Multinacionais podem tirar proveito de uma ampla dispersão geográfica das suas subsidiárias, de modo a obterem um maior leque de conhecimentos específicos de certas localizações, aumentando, assim, as suas vantagens competitivas (Ferreira, Li, & Serra, 2010).

A sede, mais do que produzir novos conhecimentos, tem a tarefa de organizar o conhecimento gerado nas subsidiárias. Estas, por sua vez, adquirem conhecimento localmente, gerando inovações que posteriormente podem transferir tanto para a sede, como para outras subsidiárias da organização (Ferreira et al., 2010). A casa-mãe deve optar por instrumentos de controlo e motivação, de modo que, não só as subsidiárias tenham, realmente, acesso a conhecimento e capacidade de o produzir; como também, se estabeleça comunicação entre as fontes de conhecimento e as partes que dele necessitam. Pretende-se ainda que o conhecimento gerado fique disponível para todas as unidades relevantes (Foss & Pedersen, 2002).

2.5. Modelo CAGE

“Argumenta-se que as tecnologias de informação e, em particular, as comunicações estão a encolher o mundo, transformando-o num local pequeno e homogéneo” (Ghemawat, 2001, p. 3). Neste mundo cada vez mais globalizado, os gestores têm tendência a olhar para os mercados internacionais sem atribuírem a relevância necessária ao efeito da distância (Ghemawat, 2001). Friedman (2005) escreveu que os mercados se tornaram nivelados, definindo o mundo como um grande mercado uniforme, contudo, esta presunção parece estar errada.

Apesar do desenvolvimento dos meios de transporte e da comunicação aproximarem, cada vez mais, mercados geograficamente longínquos, a distância continua a ser uma barreira ao comércio internacional, não só através da sua dimensão geográfica, mas também da dimensão cultural, administrativa e económica (Ghemawat,

2001). As empresas Multinacionais devem analisar o papel da distância na sua plenitude antes de escolherem o mercado para onde internacionalizar. Muitas vezes a atratividade do mercado é sobrestimada, visto sustentarem as suas decisões em modelos de análise focados no potencial de vendas, como o *Country Portfolio Analysis* (CPA) que utiliza medidas como o PIB e o nível de rendimento dos consumidores para definir o mercado ideal. Deste modo, pode haver uma avaliação errada por se ignorarem os efeitos associados à distância, incorrendo em grandes perdas financeiras. Cada dimensão pode afetar empresas distintas, de maneiras diferentes (Ghemawat, 2001).

2.5.1. Distância Cultural

O conceito de cultura não é consensual. Hofstede (1984, p. 21) define-a como a “programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas de outro”, realçando o papel dos sistemas de valores como base para a formação de culturas. Estas vão influenciar as atitudes das sociedades face ao ambiente que as rodeiam. Por sua vez, House, Hanges, Javidan, Dorfman, e Gupta (2004, p. 15) explicitam que a cultura é o resultado de “valores, crenças, identidades e interpretações ou significados que resultam de experiências comuns de membros de coletivos que são transmitidos através de gerações”.

Um país é por si só um coletivo, um grupo, pelo que o estudo da cultura de um país é determinante de modo a se conhecer e compreender o seu meio envolvente, assim como as oportunidades e desafios que um investidor poderá encontrar. Apenas desta forma será possível uma adaptação, tendo em conta a organização social própria da empresa, que permita implementar uma estratégia bem sucedida (Schein, 2009).

Hofstede (1983) propôs uma classificação para medir a distância cultural entre países, tendo como suporte um trabalho de pesquisa realizado entre os funcionários de diversas subsidiárias mundiais da IBM entre 1967 e 1973. Com as respostas obtidas identificou quatro dimensões culturais que distinguem os funcionários de diferentes países: distância ao poder, individualismo, masculinidade e aversão à incerteza. Mais tarde, Hofstede e Bond (1988) acrescentaram uma nova dimensão, Dinamismo Confucionista, que após uma renomeação é atualmente intitulada de orientação a longo prazo. Finalmente, em 2010 foi ainda adicionada uma sexta dimensão designada indulgência (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010).

A primeira dimensão, também conhecida como distância hierárquica, avalia o nível de desigualdade aceite pelas pessoas de um país, isto é, o grau de centralização da autoridade. Nas sociedades com grande distância ao poder, aqueles que não o têm ficam igualmente satisfeitos pelo facto de se sentirem dependentes da autoridade (Hofstede, 1983).

Por sua vez, o individualismo contrapõe o nível em que as pessoas agem consoante o interesse próprio, em que os laços entre indivíduos são fracos, com as sociedades ditas coletivistas, onde os laços são fortes e todos atuam pelo bem do grupo. Nestas, o grau de integração é mais elevado (Hofstede, 1983).

A terceira dimensão mede a prevalência de valores ditos masculinos como a agressividade, o sucesso e o impulso competitivo, ou de valores ditos femininos de solidariedade e qualidade de vida. Um país é considerado “masculino” quando existe uma grande divisão de papéis sociais mediante o sexo e os valores típicos masculinos dominam a sociedade. No caso oposto, quando a qualidade de vida e as relações se sobrepõem ao sucesso, considera-se o país “feminino” (Hofstede, 1983).

A aversão à incerteza é definida como a amplitude em que as sociedades estão dispostas a aceitar a incerteza proveniente de um futuro desconhecido. Quando a aversão é diminuta, as pessoas sentem-se seguras, aceitam os riscos e são tolerantes com comportamentos alheios. Em contrapartida, nas sociedades com elevado grau de aversão ao risco, as pessoas tendem a ter níveis superiores de ansiedade e agressividade, procurando instituições reguladoras que aumentem a segurança. Esta pode ser criada através de tecnologia, leis e regras claras e religiões (Hofstede, 1983).

Já a dimensão que avalia a orientação temporal refere-se ao modo como os investimentos são realizados, se numa perspetiva de obter dividendos no curto prazo, ou lentamente e com maior cuidado com os recursos disponíveis. Diferencia de igual modo as sociedades pela predominância de normas e tradições, face às que são mais pragmáticas e suscetíveis à mudança (Hofstede, 2011).

Por fim, a indulgência é complementar à dimensão relativa à orientação de longo ou curto prazo. Distingue as sociedades em que os desejos humanos mais básicos alusivos à diversão e o aproveitar da vida são livremente gratificados, ditas “indulgentes”, das que impõem restrições à satisfação das necessidades naturais, ditas “restritivas” (Hofstede, 2011).

A contribuição de Hofstede obteve repercussão universal, tornando-se praticamente obrigatória para a obtenção do perfil cultural de um país, assim como para uma melhor compreensão das diferenças entre os diversos mercados a nível global. Porém, outros autores apresentaram igualmente propostas de classificação de culturas. Hall (1976), por exemplo, dividiu as culturas mediante as formas de comunicação, podendo estas ser de alto contexto (onde a informação é implícita) ou de baixo contexto (onde as mensagens são explícitas). Por seu lado, Trompenaars e Hampden-Turner (2011), Schwartz (1994) e House et al. (2004) são outros exemplos que, inspirados pelo trabalho de Hofstede, deram o seu contributo, apresentando novas dimensões culturais de distinção de países.

Estas diferenças entre nações demonstram que a gestão de subsidiárias em diferentes países não pode ser idêntica e nunca haverá uma convergência total. A dependência de aspetos culturais advém do facto de que gerir uma organização engloba “manipular símbolos que têm significado para as pessoas que são geridas” (Hofstede, 1983, p. 88). Tudo o que se pode fazer é compreender de que maneira a cultura própria afeta a maneira de pensar de forma diferente das pessoas de outras sociedades, e de que modo isso vai influenciar a estratégia de gestão de uma organização multinacional (Hofstede, 1983). Os gestores devem ser flexíveis e estar abertos a novas ideias, por mais distintas que sejam em relação ao que estão acostumados (House et al., 2004).

Em países onde a distância ao poder é elevada, a estratégia ideal passa por uma maior centralização da tomada de decisões, gestores que encorajem a participação de todos, podem ser vistos como incompetentes. Por sua vez, mecanismos de controlo e integração são mais eficazes em culturas com grande aversão à incerteza, visto que existe a preferência por regras bem estabelecidas (Hofstede, 1983; Newman & Nollen, 1996). Já colaboradores de países mais individualistas, estando mais focados no interesse próprio, desejam mais autonomia, no entanto, subsidiárias de países coletivistas têm maior propensão a atuarem segundo os interesses do grupo, sendo expectável uma maior partilha do conhecimento adquirido. Quando a empresa-mãe é oriunda de uma cultura individualista há uma tendência para optar por maior controlo das suas filiais estrangeiras. Entre culturas ditas masculinas ou femininas há uma maior preponderância de interdependência nas segundas, que se caracterizam por enfatizar a

importância das relações (Brock, Shenkar, Shoham, & Siscovick, 2008; Newman & Nollen, 1996).

Importa ter em atenção que a diferença cultural entre países é multidimensional, sendo o seu perfil cultural caracterizado pela inter-relação entre todas as suas dimensões. Logo as distâncias culturais não são lineares e podem afetar as relações entre a sede e as subsidiárias de diversas formas distintas. Aliado a isto, as diferenças entre culturas são assimétricas, ou seja, não são percebidas de igual modo mediante a posição dos gestores numa determinada dimensão cultural (Drogendijk & Holm, 2012).

Tendo em consideração que a cultura só existe por comparação, Hennart (1991) cfr. Richards (2000) argumenta que a dificuldade em controlar as filiais aumenta com a distância cultural, uma vez que o custo da comunicação com a sede se torna mais elevado. Uma forma de contornar este problema é recorrendo a gestores expatriados. Porém outros obstáculos surgem pois, não só as relações com os clientes, fornecedores e autoridades locais podem ser danificadas, como a falta de autonomia dos gestores do país anfitrião impede uma resposta rápida e eficaz à mudança das condições do mercado local. Em contrapartida, maior autonomia dos gestores locais pode originar conflitos de interesse, dificultando a coordenação das atividades das subsidiárias. É, então, crucial encontrar o equilíbrio entre a autonomia e o controlo dos parceiros internacionais (Richards, 2000).

No que concerne ao fluxo de conhecimentos entre diferentes unidades da organização verifica-se que o conteúdo desenvolvido num local e contexto específicos pode não ser relevante ou até percebido corretamente em culturas diferentes (Ambos & Ambos, 2009). Bhagat, Kedia, Paula, e Triandis (2002) defendem que a transferência de conhecimentos é mais eficaz entre empresas situadas em contextos culturalmente idênticos. Acrescentam, ainda, que organizações localizadas em culturas individualistas têm maior propensão em absorver e transferir conhecimento explícito, enquanto as localizadas em culturas coletivistas têm maior aptidão para absorver e transferir conhecimento tácito.

2.5.2. Distância Administrativa

Laços administrativos ou políticos influenciam fortemente o comércio entre dois países. Quando há uma ligação proveniente, por exemplo, de acordos de comércio livre ou se historicamente existe uma conexão, como entre colonizadores e ex-colónias, a

distância administrativa é reduzida e as trocas comerciais aumentam exponencialmente. Políticas unilaterais, impostas por governos individuais, tanto do país da sede como dos possíveis países das subsidiárias, podem igualmente afetar a distância, contribuindo de sobremaneira para as barreiras ao comércio internacional. Tarifas, quotas ou subsídios aos competidores domésticos são alguns dos mecanismos utilizados para defender as indústrias nacionais. Quando estas são grandes empregadoras, isto é, se representam uma grande quantidade de eleitores; se são vistas como “campeãs nacionais”, ou seja, como um símbolo do país; ou se são vitais para a segurança nacional, a possibilidade de serem protegidas é bastante mais elevada. Também em indústrias que produzem bens e serviços vistos como direitos humanos básicos; que exploram recursos naturais ou que envolvem grandes investimentos afundados, a suscetibilidade de receberem proteção governamental aumenta (Ghemawat, 2001). Por fim, a infraestrutura institucional de um país tem, também, um papel fulcral no seu nível de atratividade, podendo, inclusive, ser ainda mais importante do que as políticas unilaterais. As empresas evitam fazer negócios em países marcados por grandes conflitos sociais e com elevado nível de corrupção (Ghemawat, 2001).

Diferentes níveis de corrupção entre países implicam custos para as empresas que se veem obrigadas a alterar o seu comportamento e a aprender a utilizar, ou não, subornos no exterior. Tanto as subsidiárias em países mais corruptos do que o da sede, como as que se encontram em países menos corruptos originam custos decorrentes da aprendizagem necessária para lidar com o suborno ou para operar sem recorrer a ele. Quanto maior a distância administrativa, pior será a perceção dos comportamentos éticos interiorizados nas práticas fundamentais da empresa, por parte dos gestores estrangeiros. Assim, níveis distintos de corrupção vão incentivar a descentralização da tomada de decisões, ou seja maior será a autonomia das subsidiárias estrangeiras (Rabbiosi & Santangelo, 2014).

Kostova (1999) atenta no impacto da distância institucional no sucesso da transferência de práticas organizacionais da sede para as subsidiárias, partindo do princípio que: os países diferem no que às características institucionais diz respeito; as práticas organizacionais reflectem o ambiente institucional do país onde a empresa se insere; e quando estas são transferidas além-fronteiras podem não se adaptar ao ambiente no país de destino. Leis e regulamentos são alguns dos fatores que podem

afetar o contexto institucional dos países. A distância entre eles engloba três dimensões: cognitiva, normativa e regulatória. As duas primeiras estão relacionadas com o perfil cultural do país, sendo através da dimensão regulatória que este modelo difere dos já existentes na literatura. Se é perceptível pelos colaboradores da subsidiária que uma prática entra em conflito com as instituições regulatórias do país, esta não será adotada. Assim sendo, a autora sugere que “o sucesso da transferência de uma prática organizacional estratégica de uma empresa-mãe para uma unidade recetora está negativamente associado à distância institucional entre os países da empresa-mãe e da unidade recetora.” (Kostova, 1999, p. 316).

2.5.3. Distância Geográfica

A distância geográfica é um entrave à prosperidade de uma Multinacional, dificultando a gestão além-fronteiras das subsidiárias mais longínquas. No entanto, não engloba apenas a distância em quilómetros entre dois países, mas igualmente outros aspetos como a diferença de tamanho entre eles, os acessos disponíveis por via marítima e a topografia. Também fatores como as infraestruturas de transporte e comunicação, dependentes do comportamento humano, são relevantes para diferenciar dois países (Ghemawat, 2001).

É expectável que os fluxos internos da rede de uma Multinacional sejam influenciados pela distância geográfica. Subsidiárias mais remotas vão estar mais dependentes de *inputs* locais e os seus *outputs* serão direcionados para o mercado em que se inserem, devido aos custos de transporte. Por sua vez, a distância pode ter, de igual modo, impacto nos fluxos de conhecimento (Harzing & Noorderhaven, 2006a).

Gupta e Govindarajan (2000) indicam que os canais de transmissão são essenciais para incitar o fluxo de conhecimentos entre empresas da mesma organização, focando-se em mecanismos de integração formais e mecanismos de socialização corporativos. Estes envolvem a transferência de gestores entre subsidiárias e entre as subsidiárias e a sede, logo estão sujeitas ao impacto da distância geográfica que dificulta a interação e, consequentemente, os fluxos de conhecimento.

Com base na tipologia das subsidiárias de Gupta e Govindarajan (1991), Harzing e Noorderhaven (2006a) verificaram que com o aumento da distância geográfica, diminui a proporção de subsidiárias com o papel de “inovador global”. Em contrapartida existem mais subsidiárias designadas “inovador local”, visto que

requerem menos fluxos de conhecimento. Contudo, analisando globalmente todos os tipos de subsidiárias, verificaram que as diferenças de *inflows* e *outflows* de conhecimento mediante a distância, não são significativas. Este facto pode-se explicar pela melhoria nas tecnologias de informação e pela proximidade da linguagem. Há, porém, maior fluxo relativo a atividades genéricas, como as práticas de gestão ou *design* de produtos, e não tanto de atividades específicas do local, como a distribuição. Também Hansen e Løvås (2004) demonstram que, apesar da distância afetar a transferência de conhecimentos, o uso de mecanismos organizacionais formais e informais permitem mitigar os efeitos daí decorrentes.

No que concerne à autonomia, o aumento da distância incentiva a descentralização da tomada de decisões, sendo preferível que as subsidiárias usufruam de níveis elevados de autonomia. A utilização de expatriados é também diminuta (Harzing & Noorderhaven, 2006a).

2.5.4. Distância Económica

Por fim, a distância económica tem igualmente impacto relevante nas trocas e relações comerciais entre empresas originárias de diferentes países. O Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) permite medir a distância, contribuindo para a distinção entre países desenvolvidos e em desenvolvimento, através da combinação de três dimensões: esperança média de vida, escolaridade média e PIB *per capita* (PNUD, 2016).

A diferença na riqueza dos consumidores é um aspeto fulcral para a criação de discrepâncias entre países, influenciando a escolha dos parceiros económicos, assim como o nível de trocas comerciais efetuadas. A tendência é de que os países ricos, para além de incorrerem num maior número de trocas, tenham como parceiros países com idêntica capacidade económica. Por sua vez, os países pobres também preferem parceiros com altos níveis de rendimento dos consumidores (Ghemawat, 2001).

As empresas que se internacionalizam para aproveitar, por exemplo, economias de escala devem-se focar em mercados com o mesmo perfil económico, uma vez que quando o rendimento dos consumidores ou os custos dos recursos são muito diferentes torna-se complicado replicar o seu modelo de negócio além-fronteiras, de modo a aproveitarem a sua vantagem competitiva. Porém, em algumas indústrias as empresas podem tirar proveito dos diferenciais económicos ao nível de custos e preços em vigor.

Em qualquer caso, grandes dissemelhanças nas cadeias logísticas são uma barreira importante para a proliferação no estrangeiro (Ghemawat, 2001).

Pisoni, Fratocchi, e Onetti (2013) assumem que quanto mais desenvolvido é o país da subsidiária, medido pelo valor do PIB *per capita* a preços correntes, mais recursos esta terá e, conseqüentemente, mais autonomia face às subsidiárias situadas em países em desenvolvimento. No entanto, os resultados apenas foram parcialmente confirmados para os dois países mais relevantes da amostra. Männik, Hannula, e Varblane (2005) fortalecem esta presunção, visto que verificaram uma correlação positiva entre o nível de desenvolvimento do país e a autonomia das filiais, tanto a nível de decisões financeiras ou de gestão, como também a nível tecnológico e de marketing.

A maior propensão à detenção de recursos influencia, de igual modo, o fluxo de conhecimento. Gupta e Govindarajan (1991) consideram que a transferência de conhecimento da sede para as subsidiárias deve ser mais elevada para países em desenvolvimento, que detêm menos inovações e/ou competências de gestão. Esta ideia é também sustentada por Ambos, Ambos, e Schlegelmilch (2006) que verificaram que as transferências ocorrem em maior quantidade a partir de países desenvolvidos para países em desenvolvimento, independentemente se é da sede para as filiais ou o oposto. O fluxo de conhecimento é também significativo entre nações igualmente industrializadas, sendo que quanto maior o desenvolvimento do país da subsidiária e, conseqüentemente, maior for a competitividade do mercado, mais benéfico é o conhecimento para a empresa-mãe (Ambos et al., 2006).

2.6. Conclusão

A autonomia e o fluxo de conhecimento são conceitos intimamente ligados às relações entre a empresa-mãe e as suas subsidiárias, sendo, por sua vez, afetados por diversos fatores que influenciam o ambiente interno e externo das empresas. Não existe uma estratégia ótima, havendo diferentes papéis das subsidiárias, cada qual com as suas características específicas, que contribuem para a prosperidade das Multinacionais (Ghoshal & Nohria, 1989). A estratégia das filiais, diferindo no que ao nível de autonomia ou da transferência de conhecimento diz respeito, pode ainda evoluir ao longo do tempo, não sendo um processo estático (Paterson & Brock, 2002).

As pressões ambientais, as capacidades adquiridas pelas subsidiárias e o seu papel estratégico contribuem para o nível de autonomia detido (Tong et al., 2012).

Também as características específicas das subsidiárias, como o seu tamanho, idade, nível de exportações realizadas, áreas de atividade e enraizamento na envolvente local, influenciam o nível de autonomia (Andersson & Forsgren, 1996; Bulcke & Halsberghe, 1984; Edwards et al., 2002; Picard, 1977; Taggart & Hood, 1999; Young et al., 1985).

Todos estes determinantes são, contudo, influenciados pelo papel das diferentes dimensões da distância, que continuam a ter um impacto significativo na gestão das empresas multinacionais e consequentemente nos níveis de autonomia e de fluxos de conhecimento entre os diversos membros da organização (Ghemawat, 2001).

É necessário ter especial cuidado com as diferenças culturais, administrativas, geográficas e económicas entre mercados, sendo essencial que os gestores da casa-mãe tenham sensibilidade face aos diferentes contextos em que as subsidiárias se inserem, de modo a realizarem as adaptações necessárias. Uma gestão adequada pode permitir a obtenção de vantagens competitivas fruto dos conhecimentos específicos de cada local, contribuindo para um melhor desempenho da empresa no seu todo. A dispersão geográfica das subsidiárias permite a aquisição de mais capacidades que posteriormente são transferidas para as várias subsidiárias (Ferreira et al., 2010).

3. Metodologia

Após a revisão de literatura onde foram expostas as variáveis a usar na análise das relações entre a empresa-mãe e as suas subsidiárias, neste capítulo começa-se por apresentar as hipóteses formuladas e explicar o processo de recolha de dados, sendo de seguida apresentadas as metodologias de investigação utilizadas.

Suportado tanto por uma análise qualitativa, como por uma quantitativa, a mais utilizada nos estudos analisados (ver apêndice 1), pretende-se responder à questão central deste estudo “De que modo as dimensões do modelo CAGE afetam a relação entre as Multinacionais e as suas subsidiárias no exterior?”.

Foi elaborado um questionário direcionado às subsidiárias das empresas multinacionais, que serve de base à análise do modelo resultante da teoria investigada. Após a averiguação das respostas obtidas, recorre-se à Análise Qualitativa Comparativa, utilizando *fuzzy set cases*, através da qual se vai procurar descobrir a existência de variáveis necessárias para a autonomia. Numa segunda fase vai-se estimar o modelo decorrente da revisão de literatura, sendo, para isso, essencial definir o método mais adequado, que foi considerado o PLS – *Partial Least Square*. Em último recorre-se a testes de hipóteses para averiguar mais afincadamente o efeito que as variáveis da distância têm na autonomia das subsidiárias.

3.1. Hipóteses de investigação

Após serem expostas as variáveis inerentes à análise das relações entre a empresa-mãe e as suas subsidiárias, apresentam-se as hipóteses formuladas no seguimento do que foi visto na revisão de literatura, que posteriormente serão testadas.

A Hipótese 0 é formulada com o intuito de identificar possíveis condições necessárias para que as subsidiárias sejam autónomas.

H0: Existe alguma condição absolutamente necessária para que as subsidiárias tenham autonomia?

Numa segunda fase, sustentada numa metodologia quantitativa, procura-se responder às restantes hipóteses levantadas, a propósito dos efeitos esperados das variáveis analisadas sobre a autonomia.

A primeira hipótese assenta no conceito de justiça *procedural* que como já foi demonstrado está associado às relações entre a sede e as subsidiárias, sendo expectável

que níveis mais elevados de justiça resultem num aumento da autonomia, uma vez que as subsidiárias têm maior influência nas decisões (Manolopoulos, 2006). A harmonia e a confiança são essenciais na implementação de uma estratégia global, ajudando a que os gestores das subsidiárias respeitem os interesses da sede e por conseguinte tenham mais autonomia (Tong et al., 2012).

H1: Quanto maior o nível de justiça procedural maior será a autonomia das subsidiárias.

Como visto anteriormente, o recurso a expatriados funciona como um mecanismo de coordenação informal (Kostova et al., 2016). O expatriado atuará em maior concordância com os interesses da sede, do que um gestor local, por isso é expectável que a subsidiária tenha mais autonomia nestes casos.

H2: O recurso a expatriados aumenta o nível de autonomia das subsidiárias.

Por seu lado, a autonomia requer a posse de vários recursos (Young & Tavares, 2004), logo é expectável que o aumento das competências da subsidiária e da sua importância para a organização aumentam o seu poder dentro do grupo, e consequentemente, o seu nível de autonomia.

H3a: O aumento das competências da subsidiária, assim como da sua importância para a organização, aumentam o seu nível de autonomia.

O aumento das competências das subsidiárias também deverá fazer aumentar os *outflows* de conhecimento para o grupo, visto que uma das maiores motivações associadas à criação de Multinacionais é que o conhecimento gerado numa unidade possa ficar disponível para as restantes (Foss & Pedersen, 2002). De igual modo é esperado que o aumento das competências tenha um efeito contrário no nível de *inflows* de conhecimento já que a subsidiária fica menos dependente do grupo.

H3b: O aumento das competências da subsidiária, assim como da sua importância para a organização, diminuem a quantidade de inflows de conhecimento provenientes do grupo para a subsidiária.

H3c: O aumento das competências da subsidiária, assim como da sua importância para a organização, aumentam a quantidade de outflows de conhecimento provenientes desta para o restante grupo.

Pela mesma lógica das hipóteses anteriores, as subsidiárias que estão mais dependentes do conhecimento gerado dentro do grupo deverão ter menos autonomia,

enquanto as que transferem muito conhecimento para os restantes membros deverão ter mais (Harzing & Noorderhaven, 2006b).

H4: Maiores inflows de conhecimento para a subsidiária resultam num menor nível de autonomia.

H5: Maiores outflows de conhecimento da subsidiária para o grupo resultam num maior nível de autonomia.

Tendo por base a tipologia já apresentada de Jarillo e Martínez (1990) quanto maior é o nível de pressão para a integração global menor é o nível de autonomia detido pela subsidiária, pois esta fica mais dependente das decisões tomadas pela casa-mãe. O aumento da dependência origina igualmente um aumento do nível de *inflows* recebidos da restante organização.

H6a: O nível de pressão para a integração global afeta negativamente o nível de autonomia das subsidiárias.

H6b: O nível de pressão para a integração global afeta positivamente o nível de inflows de conhecimento recebidos pela subsidiária.

A mesma tipologia indica que uma maior pressão para a resposta local é indicadora de maior independência por parte da subsidiária, que tem mais liberdade de tomar as suas próprias decisões mediante o que considera preferencial face ao local em que se situa. De igual forma obtêm conhecimentos distintos das restantes unidades da Multinacional e, consequentemente, aumentam os *outflows* de conhecimento.

H7a: O nível de pressão para a resposta local afeta positivamente o nível de autonomia das subsidiárias.

H7b: O nível de pressão para a resposta local afeta positivamente o nível de outflows de conhecimento provenientes da subsidiária.

Atentando nas características internas das filiais, como a idade e o tamanho, podem-se definir mais duas hipóteses. Segundo a literatura é expectável que conforme aumenta a idade, ou seja, a experiência, maior tenderá a ser a autonomia das subsidiárias (Bulcke & Halsberghe, 1984; Taggart & Hood, 1999).

H8: Quanto mais antiga é a subsidiária, maior será a sua autonomia.

Com o aumento do tamanho da subsidiária, o seu nível de autonomia difere. O aumento do número de trabalhadores possibilita a existência de uma equipa mais capaz de tomar as suas próprias decisões e assim usufruir de maior autonomia (Picard, 1977).

Contudo, na literatura, os resultados não são unânimes, sendo que Young et al. (1985) verificaram que em grandes subsidiárias a autonomia é menor. Assim, o impacto do tamanho, embora pareça existir, é incerto.

H9: O tamanho das subsidiárias influencia o seu nível de autonomia.

Por sua vez, o papel das diferentes dimensões do modelo CAGE, não só sobre a autonomia das subsidiárias, como sobre os *outflows e inflows* de conhecimento, também vai ser testado. Em primeiro lugar é analisada a influência da distância cultural, suportada nas quatro dimensões clássicas de Hofstede, seguindo-se as distâncias administrativa, geográfica e económica.

Subsidiárias com sede em países com elevada distância ao poder tenderão a ter menos autonomia. Os gestores da sede, vivendo num país onde é aceite um nível elevado de desigualdade para com a autoridade, deverão optar pela centralização dos poderes de decisão.

H10: Quando o país da empresa-mãe é caracterizado por uma maior distância ao poder, a autonomia das subsidiárias é reduzida.

No que concerne à dimensão cultural que mede o nível de individualismo, ou seja a medida em que as pessoas agem com base no interesse próprio, será expectável que as empresas-mãe situadas em países mais individualistas optem por um maior controlo das suas subsidiárias. Por sua vez, gestores de culturas mais coletivistas deverão estar mais abertos à partilha de conhecimentos, logo é expectável um aumento dos *inflows* de conhecimento nas subsidiárias. De igual modo, os gestores das subsidiárias deverão partilhar mais conhecimento com a sede, quando esta está situada numa cultura mais coletivista, visto ser crível que esta opere de forma mais condizente com os interesses do grupo.

H11a: Subsidiárias com a sede num país mais individualista tenderão a ter menor autonomia.

H11b: Subsidiárias com a sede num país mais individualista tenderão a ter menor nível de inflows de conhecimento.

H11c: Subsidiárias com a sede num país mais individualista tenderão a ter menor nível de outflows de conhecimento.

Já os gestores das empresas-mãe situadas em países mais “masculinos” deverão ter uma tendência para uma maior centralização dos poderes de decisão, assim como do

conhecimento gerado, uma vez que se regem por valores ditos masculinos como o impulso competitivo. Por sua vez, os gestores das subsidiárias deverão partilhar mais facilmente o conhecimento obtido com as sedes de países mais “femininos”, que dão mais importância às boas relações e à solidariedade.

H12a: Subsidiárias com a sede num país com maior nível de masculinidade tenderão a ter menor autonomia.

H12b: Subsidiárias com a sede num país com maior nível de masculinidade tenderão a ter menor nível de inflows de conhecimento.

H12c: Subsidiárias com a sede num país com maior nível de masculinidade tenderão a ter menor nível de outflows de conhecimento.

Por fim, no que à distância cultural diz respeito, quando a sede está num país com um nível de aversão à incerteza mais elevado, será requerido um maior controlo das subsidiárias.

H13: Subsidiárias com a sede num país onde a aversão à incerteza é mais elevada tenderão a ter menor autonomia.

No que concerne à distância administrativa, medida pelo Índice de Percepção de Corrupção, é expectável que quando uma empresa se internacionaliza para um país mais, ou menos, corrupto que o seu, recaia em custos decorrentes da aprendizagem necessária para operar no país de destino. Assim, o aumento da distância no nível de corrupção fará com que a sede descentralize os poderes de decisão (Rabbiosi & Santangelo, 2014). Esta distância influencia igualmente a transferência de práticas organizacionais, logo será expectável que tanto os *outflows* como os *inflows* de conhecimento, entre as subsidiárias e a sede, diminuam com o aumento da distância administrativa.

H14a: O aumento da distância administrativa faz aumentar o nível de autonomia das subsidiárias.

H14b: O aumento da distância administrativa faz diminuir o nível de inflows de conhecimento.

H14c: O aumento da distância administrativa faz diminuir o nível de outflows de conhecimento.

Também a distância geográfica aparenta ter impacto nas relações entre empresa-mãe e subsidiárias. É expectável que o aumento da distância geográfica faça aumentar a

descentralização da tomada de decisões, visto que as subsidiárias estão mais remotas. Em contrapartida a distância deverá influenciar negativamente os fluxos de conhecimento, devido aos custos de transporte e às infraestruturas de comunicação.

H15a: O aumento da distância geográfica faz aumentar o nível de autonomia das subsidiárias.

H15b: O aumento da distância geográfica faz diminuir o nível de inflows de conhecimento.

H15c: O aumento da distância geográfica faz diminuir o nível de outflows de conhecimento.

Quanto mais desenvolvido é o país da sede face ao da subsidiária menor deverá ser o seu nível de autonomia. É expectável que subsidiárias localizadas em países menos desenvolvidos tenham menor autonomia visto deterem menos recursos (Pisoni et al., 2013). De igual modo se a subsidiária estiver num país mais desenvolvido do que a sede é expectável que tenha mais autonomia, pelo motivo oposto. Já os fluxos de conhecimento entre as empresas do mesmo grupo deverão aumentar com a distância económica. Se a subsidiária se situar num país mais desenvolvido do que a sede, tem mais recursos que deve partilhar com esta, logo deverão aumentar os *outflows* de conhecimento. Em contraste, o nível de *inflows* de conhecimento na subsidiária deverá aumentar com o aumento do nível de desenvolvimento da sede.

H16a: Subsidiárias com a sede num país mais desenvolvido do que o seu têm menor nível de autonomia.

H16b: Subsidiárias com a sede num país mais desenvolvido do que o seu têm maior nível de inflows de conhecimento.

H16c: Subsidiárias com a sede num país mais desenvolvido do que o seu têm menor nível de outflows de conhecimento.

Em último lugar, após se inferirem todas as hipóteses que aparentam afetar, direta ou indiretamente, o nível de autonomia das subsidiárias importa averiguar se esta decisão tem impacto no desempenho das empresas.

H17: Os níveis de autonomia das subsidiárias influenciam o seu desempenho.

Em apêndice (apêndice 2) estão representadas todas as hipóteses formuladas na segunda fase da análise, que permitiram desenvolver o modelo de análise.

3.2. Recolha de dados

Com o intuito de verificar de que modo as variáveis consideradas independentes, assim com as mediadoras, influenciam a autonomia das subsidiárias e subsequentemente de que forma esta afeta o desempenho das mesmas, foi utilizado um questionário de investigação. Este foi considerado o método de recolha de informação mais adequado, uma vez que para iniciar a análise quantitativa é necessária a recolha de dados proveniente de uma amostra com um elevado número de observações.

As variáveis do modelo são resultantes da revisão de literatura. Consequentemente, as perguntas que compõem o questionário desenvolvido foram retiradas, com as devidas adaptações, de investigações pré-existentes. Deste modo é garantido que as questões, assim como as escalas de resposta possíveis, são devidamente adequadas à obtenção dos objetivos pretendidos.

Numa primeira fase o questionário pretende traçar o perfil da Multinacional, empresa-mãe e subsidiária, com perguntas de resposta aberta e de opção múltipla. Na segunda parte, através da qual se pretende medir as variáveis inerentes às relações entre a sede e as subsidiárias, com base, sobretudo, no estudo de Tong et al. (2012), são elaboradas perguntas de resposta fechada, utilizando uma escala de *Likert* de 7 pontos. O questionário é constituído por um total de 54 perguntas e pode ser consultado em anexo (anexo A).

Na tabela 1 é feita a correspondência entre as perguntas do questionário e as variáveis utilizadas que medem.

As restantes variáveis utilizadas no modelo, referentes às diferentes dimensões de distância do modelo CAGE, foram obtidas de maneira distinta. Desde logo, a distância cultural foi medida tendo por base as quatro dimensões clássicas de Hofstede: distância ao poder, individualismo, masculinidade e aversão à incerteza. Foi calculado o diferencial dos valores dos países das empresas-mãe face aos valores obtidos por Portugal nestas classificações, sendo analisado cada um deles em separado.

Já a distância administrativa foi medida com base no Índice de Percepção da Corrupção de 2016 da organização Transparência Internacional (Transparency International, 2017). Este índice avalia o nível de percepção de corrupção na sociedade a nível do setor público. Para medir correctamente a distância foi calculada a diferença, em valores absolutos, de pontuação dos países das diferentes sedes face a Portugal.

Por sua vez, para a distância geográfica mediu-se a duração, em minutos, das ligações aéreas entre Lisboa, a capital portuguesa, e as capitais dos restantes países abordados. Os valores foram obtidos através do *Google Flights*, optando-se pelo voo mais rápido e, sempre que possível, sem qualquer escala.

Por fim, a distância económica foi medida segundo o Índice de Desenvolvimento Humano de 2016, tendo sido calculada a diferença entre os valores dos países das empresas-mãe e o obtido por Portugal. Os valores negativos simbolizam países que são menos desenvolvidos do que Portugal ou seja, os casos em que a Multinacional se expande para um país mais desenvolvido do que o de origem.

Variável do modelo	Perguntas do questionário	Fonte:
<u>Autonomia das subsidiárias</u>	Poder de decisão da subsidiária na gestão dos Recursos Humanos.	Tong et al. (2012)
	Poder de decisão da subsidiária na gestão de I&D.	
	Poder de decisão da subsidiária em termos de Finanças.	
	Poder de decisão da subsidiária na gestão da Estrutura Corporativa.	
	Poder de decisão da subsidiária em termos de Planeamento Estratégico.	
	Poder de decisão da subsidiária no processo de Expansão para Mercados Externos.	
	Poder de decisão da subsidiária em termos de Orçamento.	
	Poder de decisão da subsidiária na gestão da Produção.	
<u>Inflows de conhecimento</u>	Poder de decisão da subsidiária em termos de Marketing.	
	Nível de dependência da subsidiária face à empresa-mãe em termos de conhecimentos de competências de gestão.	Tong et al. (2012)
	Nível de dependência da subsidiária face a outras subsidiárias da organização em termos de conhecimentos de competências de gestão.	
	Nível de dependência da subsidiária face à empresa-mãe de conhecimentos de <i>know-how</i> tecnológico.	
<u>Outflows de conhecimento</u>	Nível de dependência da subsidiária face a outras subsidiárias da organização de conhecimentos de <i>know-how</i> tecnológico.	
	Capacidade da subsidiária transferir competências de gestão para a sua empresa-mãe.	Tong et al. (2012)
	Capacidade da subsidiária transferir competências de gestão para a outras subsidiárias da organização.	
	Capacidade da subsidiária transferir <i>know-how</i> tecnológico para a sua empresa-mãe.	
	Capacidade da subsidiária transferir <i>know-how</i> tecnológico para a outras subsidiárias da organização.	
<u>Pressão para resposta local</u>	Interação entre a subsidiária e as organizações locais de I&D.	Tong et al. (2012)
	Interação entre a subsidiária e as empresas locais.	
	Iniciativa de resposta às necessidades da população local.	
	Conformidade com as políticas do governo local.	
	Iniciativa de resposta à procura dos consumidores locais.	
<u>Pressão para integração global</u>	Necessidade de coordenar com a empresa-mãe a estratégia de marketing.	Tong et al. (2012)
	Necessidade de coordenar com a empresa-mãe o planeamento estratégico para desenvolvimento futuro.	
	Necessidade de coordenar com a empresa-mãe as compras.	
	Necessidade de coordenar com a empresa-mãe o <i>know-how</i> tecnológico.	
	Necessidade de coordenar com a empresa-mãe a I&D.	
<u>Competências da subsidiária e sua importância para a organização</u>	A disposição da equipa de gestão da subsidiária para levar a cabo atividades inovadoras.	Tong et al. (2012)
	Riqueza da experiência em atividades inovadoras da equipa de gestão de topo.	
	Frequência com que a subsidiária apoia novas oportunidades, estabelecendo unidades multifuncionais, formando novas equipas e empregando recursos.	
	Estímulo à tomada de riscos que a subsidiária confere aos colaboradores.	
	O grau em que a tomada de risco é considerada uma atitude positiva.	
	I&D em comparação com outras subsidiárias.	

	Capacidades de produção comparando com outras subsidiárias.	
	Capacidades de marketing comparando com outras subsidiárias.	
	Capacidade de gestão comparando com outras subsidiárias.	
	Capacidade de inovação comparando com outras subsidiárias.	
	O nível tecnológico global da subsidiária comparando com a empresa-mãe.	
	O nível tecnológico global da subsidiária comparando com as outras subsidiárias da organização.	
<u>Recurso a expatriados</u>	Nacionalidade do CEO da subsidiária.	Harzing e Noorderhaven (2006a)
	Nacionalidade do responsável de Marketing da subsidiária.	
	Nacionalidade do responsável de Produção da subsidiária.	
	Nacionalidade do responsável de I&D da subsidiária.	
	Nacionalidade do responsável de Finanças da subsidiária.	
	Nacionalidade do responsável de Recursos Humanos da subsidiária.	
<u>Justiça procedural</u>	Durante o procedimento de tomada de decisão, a extensão em que o gestor da subsidiária se pode opor à decisão realizada pela empresa-mãe.	Tong et al. (2012)
	A quantidade de conhecimento que o gestor da empresa-mãe possuía acerca do mercado antes de se envolver na tomada de decisão da subsidiária.	
	Durante o procedimento de tomada de decisão, a adequação da comunicação entre a empresa-mãe e a subsidiária.	
	A consistência do procedimento de tomada de decisão, atribuído pela empresa-mãe à subsidiária.	
<u>Tamanho da subsidiária</u>	Número de colaboradores da subsidiária?* 1 a 9 (microempresa); 10 a 49 (pequena empresa); 50 a 249 (média empresa); mais de 249 (grande empresa)	Pisoni et al. (2013)
<u>Idade da subsidiária</u>	Idade da subsidiária?	Sem fonte
<u>Desempenho da subsidiária</u>	Como caracteriza o desempenho da subsidiária no último ano em termos de: quota de mercado; crescimento de vendas; rentabilidade e qualidade dos produtos/serviços.	Fey e Björkman (2001)

Tabela 1. Correspondência entre as variáveis do modelo e as perguntas do questionário.
Elaboração própria.
* Segundo o critério Europeu de definição de PME.

3.3. Análise Qualitativa

A metodologia *Qualitative Comparative Analysis* (QCA), como o próprio nome o diz, é utilizada nas investigações qualitativas, com o intuito de analisar um conjunto de relações. Ao contrário dos métodos de regressão, através dos quais se pretende averiguar a magnitude e a direção do efeito que cada variável tem sobre os resultados, na QCA o foco situa-se sobre quais as condições que originam o resultado (Elliot, 2013).

É, assim, a metodologia ideal para responder à primeira hipótese formulada neste estudo, visto que permite apurar a existência, ou não, de condições necessárias para a obtenção do resultado final, a autonomia das subsidiárias. As condições necessárias são indispensáveis para que o resultado ocorra, porém não o garantem. De igual modo podem existir condições suficientes que são condições que originam sempre o resultado, apesar de poderem não ser as únicas que o geram (Elliot, 2013).

Desenvolvida por Ragin (1987), era inicialmente utilizada, sobretudo, em estudos das áreas de sociologia e ciência política, com amostras reduzidas, permitindo a solução de problemas assentes na necessidade de se realizarem inferências causais (Rihoux & Ragin, 2008).

Em acréscimo, a QCA, sendo uma análise qualitativa, faz a ponte entre esta e a análise quantitativa, apresentando vantagens inerentes a ambas as abordagens, orientadas para os casos e para as variáveis, respetivamente. Os dados são interpretados qualitativamente enquanto se procuram, em simultâneo, relações de causalidade entre as diferentes variáveis (Rihoux & Ragin, 2008).

A escolha das condições e do resultado, que nesta metodologia substituem as designadas variáveis independentes e dependentes, devem ter uma base teórica. Cada caso é uma entidade complexa que deve ser compreendida e tida em atenção no decorrer da análise, sendo a QCA uma abordagem holística. Esta metodologia desenvolve, de igual modo, uma conceção de causalidade que origina a complexidade. Muitas vezes são combinações de condições que motivam um determinado resultado, podendo este ser obtido através de diversas combinações distintas. Pode haver diferentes caminhos que levem ao mesmo resultado - *equifinality*. Em acréscimo, uma determinada condição pode afetar de forma diferente o resultado mediante o contexto em que está inserida, ou seja é rejeitada qualquer forma de causalidade permanente (Rihoux & Lobe, 2009).

Através da QCA não se pretende, assim, encontrar o modelo causal singular que melhor se adequa aos dados, mas sim determinar os diferentes modelos causais que podem produzir o mesmo resultado (Rihoux & Lobe, 2009), as diferentes receitas para o mesmo “bolo”.

Esta abordagem não só permite analisar um grande conjunto de casos em simultâneo, viabilizando a ocorrência de generalizações, como também exige que cada caso seja circunscrito a uma série de variáveis, sendo, assim, uma abordagem analítica que permite replicação (Rihoux & Lobe, 2009).

Existem três tipos diferentes de QCA: o *crisp-set* QCA (csQCA), o *multi-valued* QCA (mvQCA) e o *fuzzy-set* QCA (fsQCA). O primeiro codifica os dados de forma binária, apenas com valores de 0 e 1, o segundo em variáveis com mais de dois valores discretos, enquanto o fsQCA apresenta os dados num valor contínuo entre 0 e 1 (Rihoux & Lobe, 2009).

Os *fuzzy set cases* permitem resolver o problema do uso de números numa investigação qualitativa. Aumentam a possibilidade de compreensão de um fenómeno em estudo através da análise dos diferentes graus de participação que os elementos podem ter num certo conjunto. Assim, fortalecem a ligação entre a teoria e os dados, facilitando a assimilação da complexidade das situações analisadas (Ragin, 2008).

O grau de pertença de cada caso pode variar entre 0 (*non-membership*) e 1 (*full membership*), dois diferentes estados qualitativos. Entre os dois existem diversos graus distintos de pertença a um determinado conjunto, sendo 0.5 o denominado *cross-over point* que divide os casos que estão “mais dentro” dos conjuntos, dos que estão “mais fora” (Ragin, 2008). Os *fuzzy sets* são assim simultaneamente qualitativos e quantitativos, não funcionam meramente como as escalas ordinais que ordenam de forma relativa as categorias entre si, mas também as caracterizam mediante o grau de pertença a um conjunto (Schneider & Wagemann, 2012).

Tendo em conta o conteúdo desta investigação o fsQCA é a opção ideal, uma vez que, excetuando a variável “Recurso a expatriados” as restantes variáveis utilizadas têm diferentes graus de pertença aos grupos definidos – as empresas podem ter mais ou menos autonomia, não estando a análise restringida à dicotomia presença/ausência. Antes de qualquer procedimento, é então requerida uma correta calibração dos dados

disponíveis para um intervalo de valores entre 0 e 1. O *software* utilizado será o fsQCA 3.0.

Como Schneider e Wagemann (2010) defendem, esta metodologia deve ser utilizada em conjunto com outra(s) de modo a se complementarem, sobretudo quando o objetivo é encontrar inferências causais. Assim, numa segunda fase da análise vai-se recorrer a uma metodologia quantitativa.

3.4. Análise Quantitativa

3.4.1. Modelo de Estimação

Estando definido o questionário e recolhida a amostra, e após uma primeira análise qualitativa que tem como intuito descobrir se existem condições necessárias para a existência de autonomia nas subsidiárias, o foco recai na parte quantitativa da análise. Para isso torna-se essencial determinar o modelo de estimação adequado aos dados utilizados no estudo em vigor, de modo a obter os melhores resultados possíveis.

Os modelos de estimação podem ser distinguidos por modelos de primeira e segunda geração. Os primeiros, mais antigos, são “instrumentos estatísticos que podem ser utilizados para identificar ou confirmar hipóteses teóricas com base na análise de dados empíricos” (Haenlein & Kaplan, 2004, p. 283), mas apresentam algumas limitações. Nas ciências sociais e humanas, frequentemente as variáveis medidas não são diretamente observáveis, são apenas visíveis os seus efeitos ou manifestações, sendo consideradas variáveis latentes. Deste modo, as variáveis podem apresentar reduzida validade e/ou fiabilidade, uma vez que a medida não é consistente (Marôco, 2014).

A utilização de métodos tradicionais pressupõe que não existem erros na medição de variáveis, logo é inapta à estimação de modelos com variáveis latentes, limitando significativamente, ou mesmo invalidando, as conclusões retiradas (Marôco, 2014). De igual modo, os modelos de 1ª geração pressupõem uma estrutura simples, em que apenas há uma variável dependente e algumas independentes, sendo inapropriadas para analisar modelos teóricos mais complexos, que englobam variáveis mediadoras ou moderadoras, como é o caso desta investigação (Haenlein & Kaplan, 2004).

Ganha assim relevância a utilização de métodos de 2ª geração, ditos Modelos de Equações Estruturais (*Structural Equation Modeling* – SEM), atualmente, muito populares nas ciências sociais e humanas e usados com o intuito de “testar a validade de

modelos teóricos que definem relações causais, hipotéticas, entre variáveis” (Marôco, 2014, p. 3).

Enquanto nos métodos clássicos, os investigadores testam hipóteses que pretendem validar, sendo os dados a originar as teorias, nos SEM o modelo a testar baseia-se em teorias previamente definidas, dependendo dos dados para avaliar se a teoria explica convenientemente as relações estabelecidas entre as variáveis analisadas. A confirmação da conveniência não garante que essa teoria seja única, apenas que é adequada para os dados em observação. As ligações formadas entre as variáveis, que descrevem as dependências entre si, são traduzidas por equações, dando, no seu conjunto, origem ao nome de Modelos de Equações Estruturais (Marôco, 2014).

Este modelo é linear e estabelece relações entre variáveis observáveis (manifestas) e/ou latentes, podendo ser decomposto em dois submodelos: de medida e estrutural. O primeiro define a forma como as variáveis latentes são operacionalizadas pelas variáveis manifestas, isto é, as relações entre as variáveis latentes e os indicadores a si associados, enquanto o segundo define as relações entre as variáveis latentes independentes (exógenas) e dependentes (endógenas) (Marôco, 2014).

Os SEM ultrapassam as limitações inerentes aos métodos clássicos. Permitem não só analisar modelos que envolvem múltiplas variáveis com efeitos mediadores ou moderadores, como também considerar variáveis latentes, anulando o efeito dos erros de medida das variáveis, aspetos fulcrais para a modelação a realizar nesta dissertação (Marôco, 2014).

Fica, assim, explícito o porquê de se recorrer a Modelos de Equações Estruturais, porém, dentro destes é ainda necessário optar por um dos dois modelos de estimação possíveis: Modelos de Análise de Covariância (*Covariance Structure Model* – CSM) e Modelos de Mínimos Quadrados Parciais (*Partial Least Square* – PLS). Na subsecção seguinte atenta-se nas principais diferenças entre ambos.

3.4.2. Modelos de Análise de Covariância vs Modelos de Mínimos Quadrados Parciais

Os SEM apresentam, então, duas abordagens distintas. Os Modelos de Análise de Covariância, como o próprio nome o diz, baseiam-se nas covariâncias das variáveis e a sua análise pode ser realizada através não só do LISREL, o *software* mais popular, como também através de outras ferramentas como o AMOS, o COSAN e o SEPATH

(Haenlein & Kaplan, 2004). Através desta abordagem tenta-se diminuir as diferenças entre as covariâncias observadas e as previstas pelo modelo teórico (Chin & Newsted (1999) cfr. Haenlein & Kaplan, 2004).

Por outro lado, os Modelos de Mínimos Quadrados Parciais fazem parte dos modelos baseados na variância, que têm como objetivo primordial a maximização da variância das variáveis dependentes explicada pelas independentes, isto é, a minimização do erro (Haenlein & Kaplan, 2004).

Os PLS começam por estimar os valores para cada variável latente em cada conjunto de dados, através de combinações lineares dos seus indicadores empíricos, e só depois os parâmetros do modelo, em contraste com os CSM. Os valores são definidos tendo em conta o peso das relações entre os indicadores e as respetivas variáveis, sendo posteriormente feita uma média do peso dos diversos indicadores. Após a obtenção de valores para todas as variáveis latentes o modelo pode ser estimado recorrendo a regressões de mínimos quadrados ordinários (Haenlein & Kaplan, 2004; Hair, Ringle, & Sarstedt, 2011). Estes modelos são, assim, mais aptos à construção de teorias, enquanto os CSM são mais apropriados para confirmar o plano teórico, embora os PLS também o possam fazer (Hair et al., 2011).

Outra distinção relevante entre os modelos assenta na capacidade de estimar modelos recursivos e não-recursivos. Estes últimos caracterizam-se pela possibilidade de uma variável independente ser simultaneamente causa e efeito de outra variável, podendo ser estimados apenas através de CSM. Já nos primeiros, que são mais usuais, isto não acontece e podem ser estimados por ambos os modelos abordados (Marôco, 2014).

De igual modo, os modelos podem ser subdivididos em modelos reflexivos e modelos formativos. Nos primeiros as variáveis latentes refletem-se nas variáveis observáveis, estas estão codificadas na mesma dimensão conceptual e a correlação entre ambas é positiva. Os CSM apenas analisam este tipo de modelos. Em sentido oposto, nos modelos formativos, analisáveis pelos PLS, as variáveis não observáveis são formadas pelas observáveis, não necessitam de ter a mesma direção conceptual e podem estar correlacionadas de forma positiva ou negativa (Marôco, 2014).

Os modelos PLS apresentam assim uma vantagem face aos CSM. Em acréscimo, Marôco (2014) indica outras vantagens como o facto de a estimação do modelo requerer

uma menor dimensão da amostra; ser possível utilizar mais variáveis do que observações e a “ausência de pressupostos fortes sobre a forma de distribuição e sobre a multicolinearidade das variáveis nos modelos” (Marôco, 2014, p. 25). Os CSM requerem uma distribuição multivariável normal, assim como uma dimensão amostral superior.

Um problema associado aos PLS é a consistência associada a grandes amostras. Um estimador consistente é caracterizado por, com o aumento do tamanho da amostra, tender para o valor do parâmetro estimado, porém no caso dos PLS as variáveis latentes são agregados de variáveis manifestas com possíveis erros de medição, logo serão inconsistentes. Este problema apenas é ultrapassado se os indicadores por cada variável latente também tenderem para o infinito (Haenlein & Kaplan, 2004).

3.4.3. O modelo escolhido

Uma vez definida a utilização de um Modelo de Equações Estruturais, mais adequado, visto se recorrer a variáveis latentes, associadas a um conjunto de indicadores observáveis, assim como a um modelo complexo com variáveis mediadoras, torna-se fulcral analisar e determinar qual dos dois possíveis modelos de estimação é preferível.

Após uma breve análise dos prós e contras associados aos modelos PLS e aos CSM importa, tendo em consideração as características das variáveis utilizadas, averiguar qual está mais adaptado ao estudo que se pretende realizar.

Conforme referido anteriormente, os PLS são os únicos modelos capazes de estimar variáveis formativas, sendo que ambas estimam as reflexivas. Assim, no caso de existirem variáveis formativas, a escolha deve recair nos PLS. Por outro lado, os PLS têm a limitação de não poderem considerar modelos do tipo não recursivo, logo estando perante um desses modelos, os CSM são os mais adequados.

Desde logo pode-se verificar que o modelo utilizado é do tipo recursivo, uma vez que nenhuma variável é simultaneamente causa e efeito de outra. Este não é assim um fator decisivo para a escolha do método a usar.

Contudo, analisando as variáveis utilizadas verifica-se que, a título de exemplo, as variáveis latentes “*Inflows* de conhecimento” e “*Outflows* de conhecimentos” são formadas pelos indicadores que lhes estão associados, sendo, por isso, variáveis do tipo formativo. As restantes variáveis latentes, “Autonomia das subsidiárias”, “Desempenho das subsidiárias”, “Pressão para a integração global”, “Pressão para a resposta local”,

“Competências da subsidiária e sua importância para a organização” e “Justiça *procedural*” são consideradas, por sua vez, variáveis reflexivas. Deste modo, estando na presença dos dois tipo de variáveis, o PLS assume-se como o modelo escolhido. A ferramenta de análise utilizada será o SmartPLS 3.

3.4.4. Testes de hipóteses

O teste de hipóteses é um processo de inferência estatística usado para confrontar, para um dado nível de significância, duas hipóteses, a Hipótese 0, tida como verdadeira, com a Hipótese 1. Os testes *T-Student* são utilizados para averiguar hipóteses sobre as médias de uma variável quantitativa, sendo exigida distribuição normal da amostra, isto é, que esta seja simétrica em torno da sua média e em forma de sino. Quando a amostra tem 30 ou mais observações pode-se recorrer ao teorema do limite central, não havendo necessidade de se levar a cabo testes de normalidade. Em alternativa pode-se recorrer a testes não paramétricos, benéficos quando a dimensão da amostra é reduzida e o pressuposto da normalidade não se verifica. Alguns exemplos são os testes de Kolmogorov-Smirnov, Mann-Whitney e Wilcoxon (Spiegel, Schiller, & Srinivasan, 2016).

O teste escolhido, mediante os dados obtidos e utilizados nesta investigação para a maioria das variáveis, foi o teste paramétrico *T-Student* para duas amostras independentes. Contudo para as variáveis “Distância geográfica” e “Distância económica” teve que se utilizar o teste de Mann-Whitney.

3.5. Conclusão

Após se apresentarem as hipóteses a testar, numa primeira fase da análise recorre-se ao método qualitativo fsQCA de modo a averiguar se alguma das variáveis, que mediante a literatura revista são tidas como potenciais influenciadoras da autonomia das subsidiárias, é condição necessária para que esta seja uma realidade.

De seguida, em conformidade com a larga maioria de estudos realizados sobre o tema em questão nesta dissertação, optou-se por uma metodologia quantitativa, apoiada pelos dados adquiridos através de um questionário apresentado às subsidiárias de diversas Multinacionais.

Uma vez recolhidos os dados necessários, escolheu-se o modelo de estimação adequado às características do modelo de análise, de modo a alcançar os resultados

pretendidos. Após uma análise das diversas opções existentes, conclui-se que o método ideal, fazendo parte do conjunto de modelos de 2ª geração, era um Modelo de Mínimos Quadrados Parciais. Por fim, abordaram-se os testes de hipóteses a utilizar para averiguar, exclusivamente, os efeitos da distância na autonomia das subsidiárias.

Definida a metodologia usada nesta investigação, o próximo passo recai na apresentação dos resultados obtidos e na sua posterior análise.

4. Resultados

Uma vez completado o modelo começou-se por validar as escalas utilizadas e de seguida efetuaram-se os testes estatísticos. O primeiro passo recaiu numa análise descritiva da amostra recolhida e na validação do modelo definido. Na fase seguinte utilizou-se o fsQCA de modo a averiguar se existem condições necessárias para a autonomia das subsidiárias, procurando responder à Hipótese 0. De seguida estimou-se o modelo construído no SmartPLS, com o intuito de verificar quais as relações entre as variáveis definidas, de modo a responder às restantes hipóteses formuladas. Os dados das respostas válidas recolhidas foram inseridas no *software* SmartPLS 3. Aí foi desenvolvido o modelo de análise e posteriormente foi feita a correspondência entre os indicadores, provenientes das respostas aos questionários, e as variáveis latentes.

Por fim, focando exclusivamente nas diferentes dimensões da distância, recorreu-se a testes de hipóteses para averiguar mais diretamente o impacto que estas têm sobre a autonomia das subsidiárias.

4.1. Análise descritiva da amostra

Através da base de dados SABI, onde é possível obter informação acerca de empresas portuguesas e espanholas, foram selecionados os critérios necessários para a obtenção da amostra pretendida. Selecionaram-se todas as empresas localizadas em Portugal, ativas, com endereço e-mail e não listadas em bolsa. Acrescentou-se ainda um indicador de independência de modo a se obter apenas as empresas com “Um accionista registado com mais de 50% de participação directa”, isto é, tendo em conta a definição de empresa subsidiária (UNCTAD, 2005), obtiveram-se todas as subsidiárias existentes em Portugal. De uma lista total de 66 489 empresas, foram vistas, uma a uma, quais tinham a sede no estrangeiro.

Desta forma recolheram-se 3092 e-mails de subsidiárias portuguesas de empresas multinacionais, a quem posteriormente foi enviado o questionário de investigação, desenvolvido via *Google Forms*.

Dos 3092 e-mails enviados no dia 1 de Fevereiro de 2017, cerca de 413 não foram entregues, devido a falhas ocorridas no seu envio, originando um total de 2679 e-mails entregues. Após a primeira semana de espera, o número de respostas era ainda muito reduzido, obrigando ao reenvio dos mesmos e-mails mais duas vezes nas três semanas seguintes. Assim, até ao dia 3 de Março de 2017 obtiveram-se 157 respostas,

no entanto apenas 100 foram consideradas válidas visto que as restantes não eram provenientes da equipa de gestão das empresas.

O número é reduzido, porém não é surpreendente visto que a percentagem de respostas a questionários *online* situa-se abaixo dos 10% (Maholtra (2007) cfr. Tong et al., 2012). Em acréscimo, este questionário era direcionado, exclusivamente, à equipa de gestão das empresas, o que torna mais difícil a obtenção de um grande número de respostas.

Em comparação, no estudo de Tong et al. (2012) foram recolhidas 115 respostas válidas, de um total de 2500 questionários enviados (4,60%), enquanto na presente investigação foram obtidas 3,73% de respostas válidas.

Definida a amostra total do estudo em vigor, começou-se por realizar uma análise estatística descritiva das variáveis referentes ao perfil das empresas. Desde logo, como se pode ver na figura 1 as subsidiárias da amostra têm a sua casa-mãe num diverso leque de países, dos quatros cantos do mundo. Este fator é importante para uma correta análise do impacto da distância nas relações entre as empresas. Porém, sem surpresa, há uma maior incidência nos países europeus e, sobretudo, em França e Espanha que, juntos, representam 41% da amostra, ou por outras palavras, são a localização da sede de 41 das 100 subsidiárias que entraram no estudo. Subsidiárias essas que, relembrando, são na sua totalidade portuguesas.

Também relevante é a nacionalidade dos CEOs das subsidiárias que, conforme está explícito na figura 2, são na sua grande maioria originários de Portugal, o que demonstra a confiança que as casas-mãe têm nos gestores portugueses. Cerca de 34% têm porém nacionalidades distintas, o que, em conjunto com a nacionalidade dos responsáveis de Marketing, de Produção, de I&D, de Finanças e de Recursos Humanos, permite avaliar se as empresas-mãe recorrem a gestores expatriados ou não.

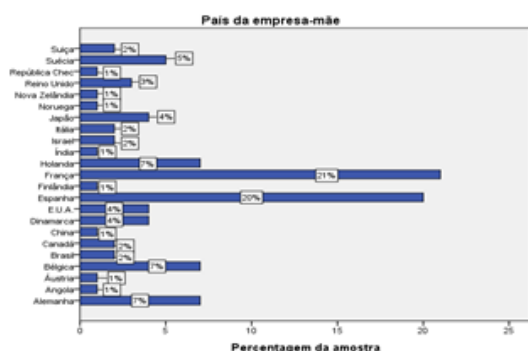


Figura 1 – País da empresa-mãe
Elaboração própria



Figura 2 – Nacionalidade do CEO da subsidiária
Elaboração própria

Já no que à idade das subsidiárias concerne a distribuição é alargada. Não há nenhuma recém criada, tendo as mais novas, no mínimo, dois anos. A maior incidência recai nos 25 anos, detidos por 10 empresas. Cerca de 9 do total da amostra têm menos de 5 anos e apenas 15 têm mais de 45 anos. Esta disparidade de valores é importante para uma melhor análise da influência da idade na autonomia das subsidiárias e pode ser vista na figura 3. O valor médio de idades situou-se nos 25,5 anos.

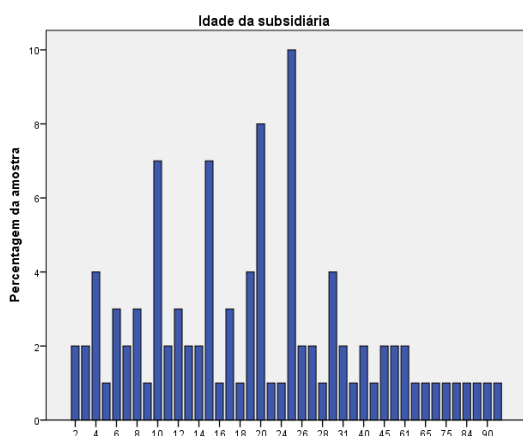


Figura 3 – Idade da subsidiária
Elaboração própria

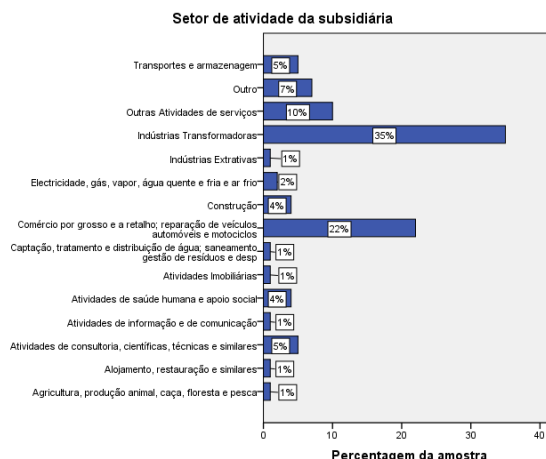


Figura 4 – Setor de atividade da subsidiária
Elaboração própria

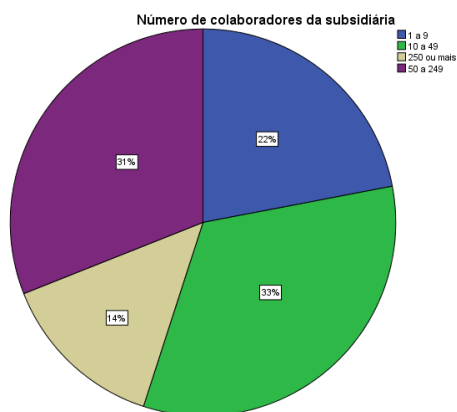


Figura 5 – Número de colaboradores da subsidiária
Elaboração própria

No que diz respeito ao setor de atividade das subsidiárias, os dados recolhidos são também muito variados, conforme é perceptível na figura 4. Existem empresas das mais diversas áreas, sendo mais de 50% pertencentes ao comércio por grosso e a retalho e às indústrias transformadoras, que representam 35% do total da amostra. A existência de empresas de diversos setores tem também relevância, de modo a que os resultados

obtidos não possam ser enviesados pela predominância de empresas de uma determinada indústria.

Por fim, analisando os valores obtidos para o número de colaboradores da subsidiária verifica-se que 33% têm entre 10 a 49 colaboradores e 31% têm de 50 a 249, ou seja, predominam aquelas que segundo o critério europeu são definidas respetivamente como pequenas e médias empresas (Comissão Europeia, 2006). Catorze das subsidiárias são microempresas, com menos de 9 colaboradores, enquanto as restantes vinte e duas têm 250 ou mais. Estes valores podem ser vistos na figura 5.

4.2. Validação do modelo medida

Antes de fazer a validação do modelo e de se efetuarem os testes estatísticos, recorreu-se a uma análise de redução de fatores no SPSS, de modo a conferir se alguma variável, constituída por valores associados a diversos indicadores provenientes das diferentes perguntas do questionário, poderia ser dividida em mais do que uma componente. Averiguou-se que era preferível dividir a variável “Competências da subsidiária e sua importância para a organização” em duas. Uma com os indicadores referentes às capacidades relativas (as sete últimas perguntas indicadas na tabela 1 na parte da metodologia) e outra com os que simbolizam as capacidades absolutas das subsidiárias (as cinco primeiras perguntas), visto que estes indicadores se correlacionavam entre si, mais do que em conjunto. Assim o modelo inicial foi alterado e as hipóteses 3a, 3b e 3c foram igualmente modificadas e duplicadas de modo a se verificar os efeitos referentes às capacidades absolutas e relativas. Acrescentam-se assim as hipóteses 3d, 3e e 3f que são iguais às três anteriores, mas referentes às capacidades relativas.

O primeiro passo a realizar após a criação do modelo na ferramenta de análise SmartPLS 3 é calcular o algoritmo PLS de modo a se obterem os parâmetros estimados. Este passo é crucial para inferir a validação do modelo com o intuito de se alcançarem resultados da estimação estatisticamente válidos.

Inicialmente deve-se incorrer numa análise de fatores. Os *loadings* deverão apresentar valores superiores a 0.50 (Wixom & Watson, 2001) de modo a serem considerados aceitáveis, o que se sucede para todos os indicadores utilizados, excepto num indicador da variável “Justiça *Procedural*” (“Durante o procedimento de tomada de decisão, a extensão em que o gestor da subsidiária se pode opor à decisão realizada

pela empresa-mãe”) e em dois indicadores da variável “Pressão para a resposta local” (“Conformidade com as políticas do governo local” e “Iniciativa de resposta à procura dos consumidores locais”) que, por esse motivo, foram retirados do modelo. Estes valores podem ser vistos em anexo (anexo B).

No que à validade convergente diz respeito, ou seja na confirmação se os indicadores associados a uma variável latente apresentam correlações positivas e elevadas entre si, deve-se verificar a Variância Média Extraída (AVE – *Average Variance Extracted*), sendo que todos os valores deste indicador devem ser superiores a 0.50 (Marôco, 2014). O valor mais reduzido foi obtido na variável “Autonomia”, que com 0.58, demonstra, ainda assim, que os indicadores seleccionados podem medir mais de 50% da variância dos itens.

Já a validade discriminante, que por seu lado está presente quando os itens de uma variável latente não estão correlacionados com os de outras, deve ser medida segundo o critério de Fornell e Larcker (1981), que define que a raiz quadrada da AVE de cada variável deverá ser superior às correlações dessa variável com as restantes, o que se verifica no modelo construído. Verifica-se, de igual modo, que os *cross-loadings* são inferiores aos *loadings* associados a cada indicador, confirmando a validade discriminante do modelo (Hair et al., 2011).

Por sua vez, a análise do alfa de Cronbach e do compósito de confiança de Fornell permitem atentar na confiabilidade do modelo, isto é, se os indicadores medem de forma consistente o fator pretendido (Marôco, 2014). Verificando os dados obtidos conclui-se que todas as variáveis apresentam valores elevados no alfa de Cronbach, logo as escalas utilizadas apresentam consistência interna. O mais baixo foi obtido pela variável latente “Pressão para a resposta local” que apresentou o valor de 0.74, ainda assim bem acima dos 0.60, considerado o valor mínimo aceitável (George & Mallery (2003) cfr. Gliem & Gliem, 2003). As variáveis “Autonomia” e “Competências absolutas da subsidiária”, inclusive, apresentam valores superiores a 0.90, tidos como excelentes (George & Mallery (2003) cfr. Gliem & Gliem, 2003).

No que concerne ao compósito de confiança de Fornell, o valor mais reduzido é apresentado, uma vez mais, pela variável “Pressão para a resposta local” (0.83), sendo, no entanto, superior ao valor mínimo expectável que é 0.70 (Kim, Ferrin, & Rao, 2008).

Assim, também quanto à confiabilidade, o modelo demonstra estar adequado. Os dados indicados nesta secção podem ser visualizados na tabela 2 apresentada de seguida:

Variável	Indicador	Alfa de Cronbach	CR	AVE
Autonomia	Reflexivo	0.91	0.92	0.58
Competências absolutas da subsidiária	Reflexivo	0.91	0.93	0.74
Competências relativas da subsidiária	Reflexivo	0.89	0.91	0.60
Inflows de conhecimento	Formativo	Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável
Justiça <i>Procedural</i>	Reflexivo	0.83	0.87	0.69
Outflows de conhecimento	Formativo	Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável
Pressão para a integração global	Reflexivo	0.86	0.90	0.64
Pressão para a resposta local	Reflexivo	0.74	0.83	0.62
Desempenho da subsidiária	Reflexivo	0.85	0.89	0.68

Tabela 2. Confiabilidade e validade
Elaboração própria

Todas estas medidas de avaliação são referentes, em exclusivo, às variáveis latentes do modelo, não aparecendo por isso os dados das restantes variáveis diretamente observáveis.

Antes de realizar os próximos passos na ferramenta SmartPLS, e estando confirmada a validade estatística dos dados obtidos, são apresentados os resultados provenientes da análise realizada no fsQCA para responder à primeira hipótese levantada nesta investigação.

4.3. Apresentação dos resultados

4.3.1. fsQCA

Recorrendo à ferramenta fsQCA 3.0 e tendo por base a revisão de literatura e o modelo daí construído com as hipotéticas relações entre as variáveis apresentadas, utilizando as informações obtidas através da análise de redução de fatores, testou-se se alguma delas era estritamente necessária para que as subsidiárias sejam autónomas, procurando responder à Hipótese 0.

Porém, antes de se recorrer à ferramenta fsQCA foi necessário incorrer numa nova redução de fatores no SPSS. Uma vez que as variáveis latentes - “Justiça

Procedural”, “Competências absolutas da subsidiária”, “Competências relativas da subsidiária”, “Pressão para a resposta local”, “Pressão para a integração global”, “*Inflows* de conhecimento”, “*Outflows* de conhecimento” e “Autonomia” - são constituídas por mais do que um indicador, referentes às diferentes perguntas do questionário, definiu-se que cada variável teria de ser reduzida a um factor específico. Assim foram obtidos valores singulares para cada variável, tornando-se possível trabalhar com os dados no fsQCA. A estes juntaram-se as restantes variáveis observáveis que já estavam definidas apenas por um valor.

Após a importação dos dados obtidos para o programa referido, o primeiro passo recaiu na sua calibração de modo a se transformarem os valores quantitativos em valores no intervalo entre 0 e 1, mediante o nível de pertença aos conjuntos formados. Como visto anteriormente, 1 indica a pertença total ao grupo, enquanto o 0 indica o oposto. Por sua vez, 0.5 é o ponto de máxima ambiguidade, enquanto os valores intermédios designam inclusões parciais nos conjuntos – *fuzzy membership* (Ragin, 2008).

Para a calibração utilizou-se o método direto, através da função *Compute* no fsQCA. Recorreu-se à fórmula “*Calibrate* (variável, valor de *full membership*, *cross-over point*, valor de *non-membership*)”, tendo-se obtido os novos valores de cada variável – *set membership scores*.

Os valores inseridos na fórmula indicada corresponderam aos percentuais de 0.95, 0.5 e 0.05, respetivamente, de modo a se obterem os melhores resultados possíveis (Ragin, 2008). Estes indicadores foram conseguidos através de uma análise de estatística descritiva no SPSS, que permitiu, para cada variável, descobrir os valores que demonstram superioridade e inferioridade face a 95% dos casos, assim como a mediana.

A variável “Recurso a expatriados” sendo uma variável *crisp*, ou seja, definida apenas por 1 (recorre-se) e 0 (não se recorre), não teve de ser calibrada da mesma forma, utilizando-se os valores mencionados para distinguir as duas possibilidades.

4.3.1.1. Condições necessárias

Concluída a correta calibração dos dados no fsQCA, torna-se possível iniciar o segundo passo da análise, verificar se existem condições necessárias para o resultado, isto é, para a autonomia.

Como visto na parte da metodologia, uma condição é necessária quando aparece em todas as soluções possíveis e é suficiente quando origina sempre o resultado. Em acréscimo, quando a condição tanto é necessária como suficiente gera um resultado particular, enquanto quando não respeita nenhum dos critérios, só aparece, no máximo, num subconjunto de combinações de condições que leva ao resultado (Ragin, 2008).

Na tabela 3 são apresentados os resultados provenientes da função *Necessary Conditions* do programa fsQCA para o resultado autonomia.

Condição	Consistência	Cobertura
Recurso a expatriados	0.303148	0.537931
<i>Justiça Procedural</i>	0.684610	0.671815
Competências relativas	0.702293	0.682401
Competências absolutas	0.646133	0.652600
~ <i>Inflows</i> de conhecimento	0.584143	0.590454
<i>Outflows</i> de conhecimento	0.659153	0.686779
~Pressão para a integração global	0.612903	0.604562
Pressão para a resposta local	0.694909	0.692755
Idade	0.613875	0.715030
Tamanho	0.723669	0.661222
~Tamanho	0.560241	0.660027
~Distância ao poder	0.648659	0.660597
~Individualismo	0.718228	0.648877
~Masculinidade	0.657598	0.741617
~Aversão à incerteza	0.776914	0.654766
Distância administrativa	0.585309	0.648858
Distância geográfica	0.602410	0.692274
~Distância económica	0.534201	0.714955

Tabela 3 – Condições necessárias para a autonomia das subsidiárias.
Elaboração própria

Segundo Ragin (2008) as condições que apresentem valores de consistência inferiores a 0.75 não são aceitáveis, contudo, e embora não exista um valor específico definido, para serem consideradas necessárias devem apresentar valores bastante

superiores (Schneider & Wagemann, 2010). A consistência indica a extensão em que uma condição ou combinação de condições leva ao mesmo resultado em diferentes casos. Uma condição com valor elevado de consistência é, então, uma condição que quase sempre origina o resultado (Elliot, 2013).

Por sua vez, a cobertura sinaliza o número de casos onde ocorre o resultado fruto de uma condição causal em particular. Assim, uma condição com consistência alta mas fraca cobertura não descreve muitos casos, enquanto no caso oposto, a condição não origina o resultado regularmente. É, então, determinante encontrar o balanço ideal entre os dois indicadores (Elliot, 2013).

Atentando nos resultados obtidos verifica-se que nenhuma das variáveis propostas na revisão de literatura é uma condição necessária à autonomia. O símbolo “~” indica ausência, tendo sido utilizado para as condições que nas hipóteses formuladas aparentam ter um efeito negativo na autonomia. Assim está-se a medir se a ausência dessa condição origina o resultado pretendido.

O valor de consistência mais alto foi encontrado para a condição “~Aversão à incerteza” com 0.77, ligeiramente acima dos 0.75 definidos como mínimo aceitável, não respeitando assim os limites usuais para aceitação da necessidade da condição. As restantes condições apresentam, inclusive, valores inferiores a 0.75 não sendo sequer aceitáveis, logo não são nem necessárias, nem suficientes. A análise dos valores da cobertura apenas seria determinante no caso de existirem condições consistentes - o que não se sucede - visto que apenas após se verificar que uma condição origina o resultado é que se torna relevante avaliar o número de casos em que essa associação acontece (Ragin, 2006).

A resposta à Hipótese 0, “Existe alguma condição absolutamente necessária para que as subsidiárias tenham autonomia?” é, então, negativa, uma vez que nenhuma das condições definidas no modelo construído apresenta uma consistência suficiente para que se possa definir como necessária.

4.3.2. PLS

Após a primeira fase de análise no SmartPLS, tendo sido confirmada a validade estatística dos dados obtidos, torna-se possível inferir os resultados dos testes realizados sobre o modelo desenvolvido e posteriormente discutir o seu significado em termos reais.

A realização do cálculo *Bootstrapping*, pelo qual se obtém, repetidamente, um grande número de subamostras aleatórias provenientes do conjunto original de dados, através das quais é estimado o modelo PLS, permite averiguar a relevância estatística do efeito das variáveis (Hair Jr, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2016). Na tabela 4 podem-se apurar os resultados oriundos da estimação do modelo:

Hipótese:	Relações entre variáveis	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	Resultado da hipótese
1	Justiça <i>Procedural</i> -> Autonomia	0.074	0.132	0.624	Rejeitada
2	Recurso a expatriados -> Autonomia	0.021	0.114	0.303	Rejeitada
3a	Competências absolutas da subsidiária -> Autonomia	-0.232	0.124	1.965	Rejeitada (sinal contrário)
3b	Competências absolutas da subsidiária -> <i>Inflows</i> de conhecimento	-0.149	0.145	0.965	Rejeitada
3c	Competências absolutas da subsidiária -> <i>Outflows</i> de conhecimento	-0.006	0.143	0.108	Rejeitada
3d	Competências relativas da subsidiária -> Autonomia	0.146	0.145	0.970	Rejeitada
3e	Competências relativas da subsidiária -> <i>Inflows</i> de conhecimento	0.083	0.151	0.470	Rejeitada
3f	Competências relativas da subsidiária -> <i>Outflows</i> de conhecimento	0.297	0.186	1.650	Não rejeitada (10%)
4	<i>Inflows</i> de conhecimento -> Autonomia	0.280	0.131	2.062	Rejeitada (sinal contrário)
5	<i>Outflows</i> de conhecimento -> Autonomia	-0.139	0.156	0.988	Rejeitada
6a	Pressão para a integração global -> Autonomia	0.284	0.132	2.223	Rejeitada (sinal contrário)
6b	Pressão para a integração global -> <i>Inflows</i> de conhecimento	0.489	0.120	3.993	Não rejeitada (1%)
7a	Pressão para a resposta local -> Autonomia	-0.026	0.143	0.126	Rejeitada
7b	Pressão para a resposta local -> <i>Outflows</i> de conhecimento	0.415	0.124	3.220	Não rejeitada (1%)
8	Idade da subsidiária -> Autonomia	-0.004	0.111	0.120	Rejeitada
9	Tamanho da subsidiária -> Autonomia	0.159	0.113	1.392	Rejeitada
10	Distância Cultural – Distância ao poder -> Autonomia	-0.196	0.162	1.117	Rejeitada
11a	Distância Cultural – Individualismo-> Autonomia	-0.021	0.156	0.201	Rejeitada

11b	Distância Cultural – Individualismo-> <i>Inflows</i> de conhecimento	0.119	0.155	0.955	Rejeitada
11c	Distância Cultural – Individualismo-> <i>Outflows</i> de conhecimento	-0.201	0.164	1.363	Rejeitada
12a	Distância Cultural – Masculinidade -> Autonomia	-0.172	0.130	1.501	Rejeitada
12b	Distância Cultural – Masculinidade -> <i>Inflows</i> de conhecimento	-0.180	0.118	1.523	Rejeitada
12c	Distância Cultural – Masculinidade -> <i>Outflows</i> de conhecimento	-0.193	0.140	1.421	Rejeitada
13	Distância Cultural – Aversão à incerteza -> Autonomia	0.223	0.212	1.074	Rejeitada
14a	Distância Administrativa -> Autonomia	0.045	0.152	0.366	Rejeitada
14b	Distância Administrativa -> <i>Inflows</i> de conhecimento	-0.036	0.153	0.255	Rejeitada
14c	Distância Administrativa -> <i>Outflows</i> de conhecimento	0.009	0.126	0.128	Rejeitada
15a	Distância Geográfica -> Autonomia	0.066	0.144	0.652	Rejeitada
15b	Distância Geográfica -> <i>Inflows</i> de conhecimento	0.149	0.121	1.305	Rejeitada
15c	Distância Geográfica -> <i>Outflows</i> de conhecimento	0.159	0.089	1.808	Rejeitada (sinal contrário)
16a	Distância Económica -> Autonomia	-0.043	0.180	0.155	Rejeitada
16b	Distância Económica -> <i>Inflows</i> de conhecimento	0.109	0.154	0.714	Rejeitada
16c	Distância Económica -> <i>Outflows</i> de conhecimento	0.245	0.124	2.060	Rejeitada (sinal contrário)
17	Autonomia -> Desempenho da subsidiária	0.227	0.132	1.651	Não rejeitada (10%)

Tabela 4. Resultados do *Bootstrapping*
Elaboração própria

Para um nível de significância de 10% rejeita-se a validade das relações que apresentem um valor de *T-Statistic* inferior a 1.65. Apenas nos casos em que este valor é superior se podem validar as hipóteses em estudo. Quando o valor é superior a 1.96 e 2.58 são validadas com nível de significância de 5% e 1% respetivamente (Hair et al., 2011).

Atentando nos valores de *T-Statistics* obtidos, verifica-se que apenas as hipóteses 3a, 3f, 4, 6a, 6b, 7b, 15c, 16c e 17 são estatisticamente relevantes, isto é, são as únicas com valores superiores a 1.65. Assim, com os dados recolhidos nesta investigação, não é possível validar a relação existente entre as restantes variáveis utilizadas. Não quer isto dizer que estas não tenham impacto, nomeadamente sobre a

autonomia das subsidiárias, apenas que, com a amostra existente, não é possível validar estatisticamente estas relações de dependência.

O cálculo do algoritmo PLS na ferramenta SmartPLS 3 permitiu obter os coeficientes associados às relações entre as variáveis utilizadas, como exposto no anexo B, permitindo averiguar se os efeitos entre variáveis estão de acordo com as hipóteses formuladas.

As variáveis independentes “Competências absolutas da subsidiária” e “Pressão para a resposta local” têm um impacto negativo sobre a “Autonomia”. Estes efeitos, assim como o da “Pressão para a integração global” e dos “*Inflows* de conhecimento”, que influenciam positivamente, são contrários ao que seria expectável segundo a revisão de literatura.

Por sua vez, são de igual modo demonstrados os efeitos relacionados com as variáveis mediadoras. A variável “*Outflows* de conhecimento” é afetada positivamente pelas variáveis “Pressão para a resposta local” e “Competências relativas da subsidiária” conforme seria de esperar. No entanto, tanto o efeito da distância geográfica como da económica são contrários ao sugerido pelas hipóteses em teste, uma vez que afetam os “*Outflows* de conhecimento” de forma positiva.

Por fim, dentro das relações confirmadas estatisticamente falta referir que o impacto que a “Autonomia” tem sobre o “Desempenho das subsidiárias” é positivo. A análise dos restantes coeficientes é inconsequente, uma vez que as variáveis que lhes estão associadas não são significativamente relevantes.

Concluindo, das hipóteses formuladas, apenas a 3f, “*O aumento das competências relativas da subsidiária aumenta a quantidade de outflows de conhecimento provenientes desta para o restante grupo*”, a 6b, “*O nível de pressão para a integração global afeta positivamente o nível de inflows de conhecimento recebidos pela subsidiária*”, a 7b, “*O nível de pressão para a resposta local afeta positivamente o nível de outflows de conhecimento provenientes da subsidiária*”, e a 17, “*Os níveis de autonomia das subsidiárias influenciam o seu desempenho*” podem ser validadas para a amostra disponível neste estudo. Em acréscimo, para a hipótese 17 verifica-se que a influência é positiva.

Os resultados finais do modelo de estimação com as ligações estatisticamente significativas, assim como com os R^2 estimados, podem ser vistos na figura 6. O R^2

representa a proporção de variação da variável que pode ser explicada pelo modelo (Hair Jr et al., 2016).

É ainda importante atentar na bondade do modelo desenvolvido, analisada através das medidas disponíveis no SmartPLS. O *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR), que avalia a magnitude média das discrepâncias entre correlações observadas e esperadas, é, segundo Hair, Henseler, Dijkstra, e Sarstedt (2014), uma boa medida para confirmar a correta especificação do modelo. Valores inferiores a 0.10 são considerados aceitáveis, no entanto Hu e Bentler (1999) assumem o limite de 0.08, precisamente o valor obtido para o modelo escolhido, confirmando-se assim a sua bondade.

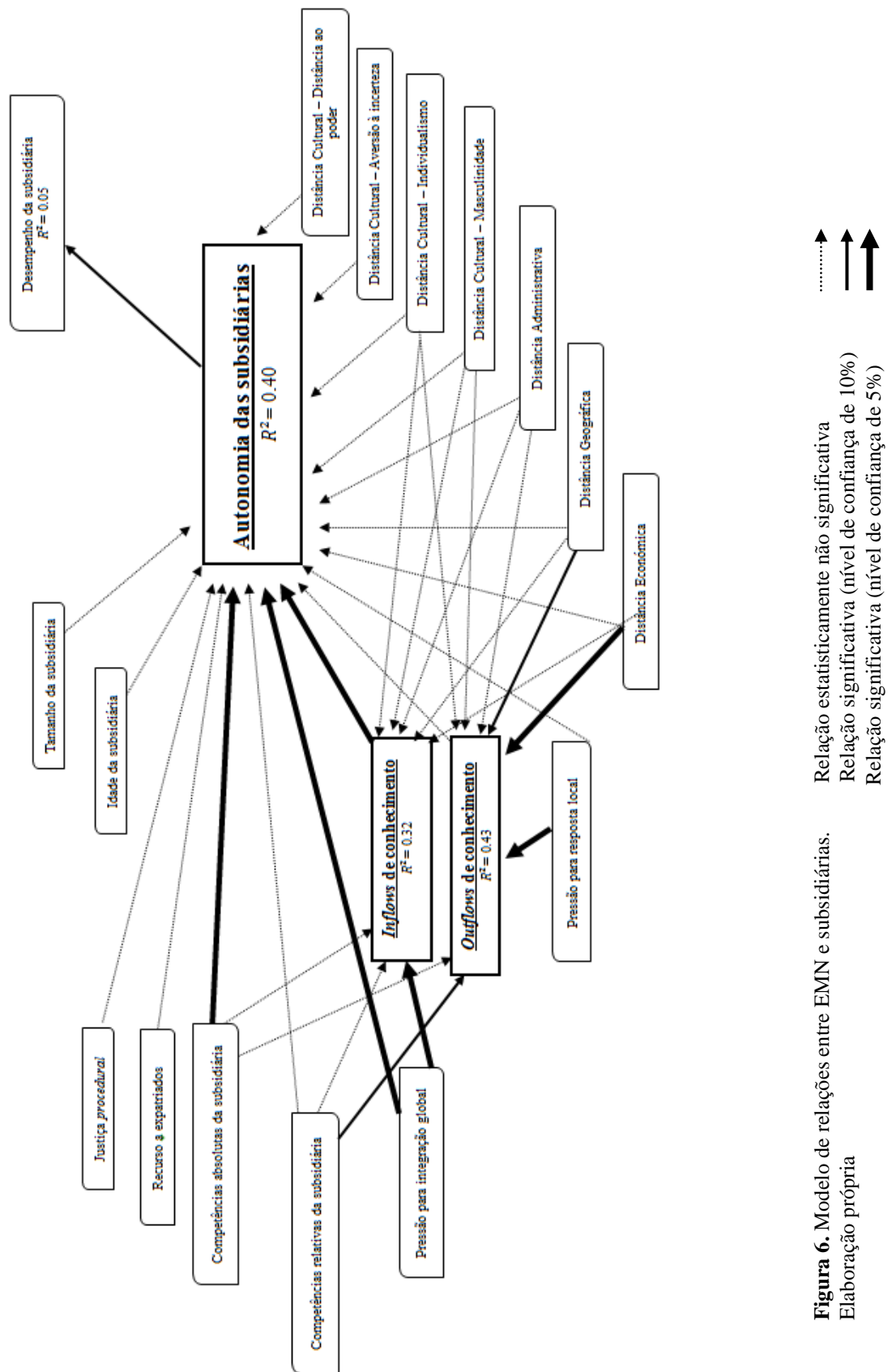


Figura 6. Modelo de relações entre EMN e subsidiárias.
Elaboração própria

4.3.3. Testes de hipóteses

Após a estimação do modelo de análise no SmartPLS, verificou-se que as variáveis referentes às distintas dimensões da distância não apresentaram qualquer impacto direto estatisticamente significativo, para níveis de confiança de 1%, 5% e 10%, na autonomia das subsidiárias. Consequentemente, com o intuito de aprofundar a análise realizada com vista a responder à principal questão de investigação – “De que modo as dimensões do modelo CAGE afetam a relação entre as Multinacionais e as suas subsidiárias no exterior?” - optou-se pela utilização de testes de hipóteses. Estes são realizados de forma a determinar se existe alguma diferença nos valores médios de autonomia das subsidiárias consoante os valores das variáveis associadas à distância.

Nesta análise a variável da autonomia é desagregada nas suas nove componentes: (1) gestão dos Recursos Humanos; (2) gestão de Investigação e Desenvolvimento; (3) Finanças; (4) Estrutura Corporativa; (5) Planeamento Estratégico; (6) Expansão para Mercados Externos; (7) Orçamento; (8) gestão da Produção e (9) Marketing.

Ao contrário das análises feitas até aqui em que a autonomia foi tida como um conjunto dos valores obtidos para cada indicador, agora, de forma a esmiuçar os possíveis impactos da distância, será tida em conta, especificamente, a autonomia referente a cada uma das nove decisões estratégicas identificadas das empresas.

Nos testes de hipóteses, realizados no *software* IBM SPSS *Statistics* 24, são postas em confrontação duas hipóteses: a Hipótese 0, tida como verdadeira; e a Hipótese 1, que mais não é do que a negação da H0. As hipóteses formuladas podem ser vistas na tabela 5, sendo cada uma delas referente ao poder de decisão em cada uma das nove divisões.

Impacto Cultural
H1.0: As médias da autonomia das subsidiárias quando a sua sede está num país com distância ao poder elevada ou reduzida são idênticas.
H1.1: As médias da autonomia das subsidiárias quando a sua sede está num país com distância ao poder elevada ou reduzida não são idênticas.
H2.0: As médias da autonomia das subsidiárias quando a sua sede está num país mais individualista ou mais coletivista são idênticas.
H2.1: As médias da autonomia das subsidiárias quando a sua sede está num país mais individualista ou

mais coletivista não são idênticas.
H3.0: As médias da autonomia das subsidiárias quando a sua sede está num país com nível de masculinidade elevada ou reduzida são idênticas.
H3.1: As médias da autonomia das subsidiárias quando a sua sede está num país com nível de masculinidade elevada ou reduzida não são idênticas.
H4.0: As médias da autonomia das subsidiárias quando a sua sede está num país onde a aversão à incerteza é elevada ou reduzida são idênticas.
H4.1: As médias da autonomia das subsidiárias quando a sua sede está num país onde a aversão à incerteza é elevada ou reduzida não são idênticas.
Impacto Administrativo
H5.0: A média da autonomia das subsidiárias com sede num país administrativamente distante é idêntica à média da autonomia das subsidiárias com sede num país com distância administrativa reduzida.
H5.1: A média da autonomia das subsidiárias com sede num país administrativamente distante não é idêntica à média da autonomia das subsidiárias com sede num país com distância administrativa reduzida.
Impacto Geográfico
H6.0: A média da autonomia das subsidiárias com sede num país geograficamente distante é idêntica à média da autonomia das subsidiárias com sede num país com distância geográfica reduzida.
H6.1: A média da autonomia das subsidiárias com sede num país geograficamente distante não é idêntica à média da autonomia das subsidiárias com sede num país com distância geográfica reduzida.
Impacto Económico
H7.0: A média da autonomia das subsidiárias com sede num país mais desenvolvido do que o seu é idêntica à média da autonomia das que têm sede num país menos desenvolvido.
H7.1: A média da autonomia das subsidiárias com sede num país mais desenvolvido do que o seu não é idêntica à média da autonomia das que têm sede num país menos desenvolvido.

Tabela 5 – Hipóteses nulas testadas
Elaboração própria

Procurando-se testar hipóteses sobre médias de variáveis quantitativas para duas amostras independentes, recorre-se ao teste paramétrico de *T-Student*. As hipóteses nulas são recusadas quando o *p-value* é inferior ao nível de significância escolhido, sendo que nesta investigação irá averiguar-se as hipóteses tanto para um nível de significância de 5% como de 10%.

As amostras referentes às variáveis “Distância ao poder”, “Individualismo”, “Masculinidade”, “Aversão à incerteza”, “Distância Administrativa” e “Distância

Geográfica” foram divididas em dois grupos através do valor médio dos valores em estudo, sendo que nas quatro referentes às classificações de Hofstede foram utilizados os valores absolutos dos países das empresas-mãe e não a diferença face ao país das subsidiárias. Tendo em conta que todas as filiais são em Portugal, as conclusões a retirar são idênticas. Por sua vez a variável “Distância Económica” foi dividida entre o grupo de países das empresas-mãe mais desenvolvidos e menos desenvolvidos do que Portugal.

Os pontos de divisão da amostra total em dois grupos comparativos, assim como o tamanho de cada um, baseados nos valores da casa-mãe, podem ser vistos na tabela 6.

	Distância ao poder	Individualismo	Masculinidade	Aversão à incerteza	Distância administrativa	Distância geográfica	Distância económica
N	100	100	100	100	100	100	100
Média	50,65	65,73	45,42	70,12	13,51	254,45	0,05
Ponto de corte	51	66	46	71	14	254	0
N grupo 1 (>=pc)	59	66	40	59	47	24	95
N grupo 2 (<pc)	41	34	60	41	53	76	5

Tabela 6 – Divisão da amostra em dois grupos de análise
Elaboração própria

Uma vez definidos os pontos de corte de cada grupo foi possível realizar os testes de *T-Student* com o intuito de comparar as médias entre ambos e averiguar se existem diferenças estatisticamente significativas. Em vez de realizar um teste de normalidade usa-se o teorema do limite central, que define que quando o tamanho da amostra aumenta, a sua distribuição aproxima-se cada vez mais da normalidade (Rice, 2006). Para as variáveis da “Distância Geográfica” e “Distância Económica”, tendo um grupo com menos de 30 observações, recorre-se ao teste não paramétrico de Mann-Whitney, para verificar se os dois grupos independentes apresentam médias iguais.

4.3.3.1. Distância ao poder

Começando pela “Distância ao poder”, na tabela 7 são apresentados os resultados das diferenças na média entre os dois grupos em comparação. Porém, antes

de se analisarem os valores, importa ter em atenção o teste de Levene para apurar a homogeneidade das variâncias. Quando o valor do “Sig.”, que representa o *p-value* no SPSS, é inferior a 0.05, as variâncias não são iguais e devem-se analisar os resultados do teste-t referentes a essa assunção (Gastwirth, Gel, & Miao, 2009).

		Teste de Levene para igualdade de variâncias		Teste-t para igualdade de médias		
		F	Sig.	T	Sig. (bilateral)	Diferença na média
1	Variâncias iguais assumidas	0,997	0,320	0,285	0,776	0,112
	Variâncias iguais não assumidas			0,291	0,772	0,112
2	Variâncias iguais assumidas	0,324	0,570	-0,427	0,670	-0,174
	Variâncias iguais não assumidas			-0,426	0,671	-0,174
3	Variâncias iguais assumidas	1,815	0,181	-0,365	0,716	-0,129
	Variâncias iguais não assumidas			-0,375	0,709	-0,129
4	Variâncias iguais assumidas	0,000	1,000	-2,045	0,044	-0,747
	Variâncias iguais não assumidas			-2,029	0,046	-0,747
5	Variâncias iguais assumidas	0,037	0,848	0,309	0,758	0,105
	Variâncias iguais não assumidas			0,308	0,759	0,105
6	Variâncias iguais assumidas	0,534	0,467	-1,546	0,125	-0,651
	Variâncias iguais não assumidas			-1,574	0,119	-0,651
7	Variâncias iguais assumidas	0,808	0,371	0,229	0,820	0,076
	Variâncias iguais não assumidas			0,234	0,816	0,076
8	Variâncias iguais assumidas	1,148	0,287	-1,574	0,119	-0,711
	Variâncias iguais não assumidas			-1,602	0,113	-0,711
9	Variâncias iguais assumidas	0,171	0,680	0,222	0,825	0,085
	Variâncias iguais não assumidas			0,221	0,825	0,085

Tabela 7 – Teste de *T-Student* para a distância ao poder
Elaboração própria

Atentando nos valores obtidos para o teste de Levene, verifica-se, desde logo, que as variâncias entre grupos não são iguais para os indicadores 4 e 5 de autonomia, visto que os *p-values* são inferiores a 0.05. Por sua vez, analisando o teste de *T-Student* para duas amostras independentes, conclui-se que apenas se detetam diferenças estatisticamente significativas para a média do poder de decisão da subsidiária na gestão da Estrutura Corporativa (4). O valor do *p-value* para este teste é de 0.046, inferior a 0.05, logo é possível afirmar que, para um intervalo de confiança de 95%, as médias da autonomia das subsidiária mediante a classificação de distância ao poder do país da sede são diferentes. Quando a classificação é superior a 51 têm menos autonomia na gestão

da Estrutura Corporativa, havendo uma diferença na média amostral, face às que têm uma classificação inferior, de 0.747.

4.3.3.2. Individualismo

Já no que concerne à dimensão cultural do “Individualismo” verifica-se, através da tabela 8, que tanto para um nível de significância de 5%, como mesmo de 10%, não existem diferenças, na média entre os grupos, estatisticamente significativas. Assim, as hipóteses nulas formuladas para esta dimensão da classificação proposta por Hofstede são todas validadas. O nível de individualismo do país da empresa-mãe não aparenta ter impacto sobre a autonomia das subsidiárias.

		Teste de Levene para igualdade de variâncias		Teste-t para igualdade de médias		
		F	Sig.	T	Sig. (bilateral)	Diferença na média
1	Variâncias iguais assumidas	0,274	0,602	-1,622	0,108	-0,656
	Variâncias iguais não assumidas			-1,601	0,114	-0,656
2	Variâncias iguais assumidas	2,273	0,135	0,496	0,621	0,210
	Variâncias iguais não assumidas			0,514	0,609	0,210
3	Variâncias iguais assumidas	0,424	0,516	-0,996	0,322	-0,363
	Variâncias iguais não assumidas			-0,972	0,335	-0,363
4	Variâncias iguais assumidas	0,001	0,979	0,671	0,504	0,259
	Variâncias iguais não assumidas			0,672	0,504	0,259
5	Variâncias iguais assumidas	0,360	0,550	-0,099	0,921	-0,035
	Variâncias iguais não assumidas			-0,100	0,920	-0,035
6	Variâncias iguais assumidas	0,059	0,808	1,347	0,181	0,590
	Variâncias iguais não assumidas			1,341	0,184	0,590
7	Variâncias iguais assumidas	0,403	0,527	-0,367	0,715	-0,127
	Variâncias iguais não assumidas			-0,360	0,720	-0,127
8	Variâncias iguais assumidas	0,100	0,752	-0,075	0,940	-0,036
	Variâncias iguais não assumidas			-0,074	0,941	-0,036
9	Variâncias iguais assumidas	1,857	0,176	0,417	0,678	0,165
	Variâncias iguais não assumidas			0,426	0,672	0,165

Tabela 8 – Teste de *T-Student* para o individualismo

Elaboração própria

4.3.3.3. Masculinidade

Averiguando, agora, os resultados do teste de *T-Student* para o impacto da “Masculinidade” do país das empresas-mãe na autonomia das subsidiárias valida-se, para um nível de significância de 5%, a afirmação de que a autonomia na gestão dos Recursos Humanos (1) é diferente nas subsidiárias de Multinacionais localizadas em países ditos mais femininos e mais masculinos. A média amostral é superior quando os valores na dimensão da Masculinidade são inferiores a 46. A diferença na média entre as duas amostras é de 0.908, como se pode ver na tabela 9.

Para um nível de significância de 10%, também a autonomia em termos de Finanças (3) é diferente entre os grupos, sendo mais uma vez superior quando os valores de Masculinidade são mais reduzidos. Aqui a diferença na média é de 0.608.

Em ambos, atentando nos valores do teste de Levene, as variâncias são assumidas como iguais. Apenas no indicar da gestão da Estrutura Corporativa é que os grupos têm variâncias distintas.

		Teste de Levene para igualdade de variâncias		Teste-t para igualdade de médias		
		F	Sig.	T	Sig. (bilateral)	Diferença na média
1	Variâncias iguais assumidas	0,649	0,422	-2,356	0,020	-0,908
	Variâncias iguais não assumidas			-2,333	0,022	-0,908
2	Variâncias iguais assumidas	1,453	0,231	-0,835	0,406	-0,342
	Variâncias iguais não assumidas			-0,821	0,414	-0,342
3	Variâncias iguais assumidas	1,436	0,234	-1,745	0,084	-0,608
	Variâncias iguais não assumidas			-1,713	0,091	-0,608
4	Variâncias iguais assumidas	7,086	0,009	0,200	0,842	0,075
	Variâncias iguais não assumidas			0,191	0,849	0,075
5	Variâncias iguais assumidas	0,317	0,575	-1,260	0,211	-0,425
	Variâncias iguais não assumidas			-1,240	0,219	-0,425
6	Variâncias iguais assumidas	0,350	0,556	0,253	0,800	0,108
	Variâncias iguais não assumidas			0,253	0,801	0,108
7	Variâncias iguais assumidas	2,568	0,112	-0,701	0,485	-0,233
	Variâncias iguais não assumidas			-0,730	0,467	-0,233
8	Variâncias iguais assumidas	0,447	0,505	-0,181	0,856	-0,083
	Variâncias iguais não assumidas			-0,180	0,857	-0,083
9	Variâncias iguais assumidas	0,619	0,433	-1,542	0,126	-0,583
	Variâncias iguais não assumidas			-1,515	0,134	-0,583

Tabela 9 – Teste de *T-Student* para a masculinidade
Elaboração própria

4.3.3.4. Aversão à incerteza

Por fim, no que ao impacto cultural diz respeito, analisando a dimensão da Aversão à incerteza corrobora-se a ideia de que, para um nível de significância de 5%, o poder de decisão das subsidiárias no processo de Expansão para Mercados Externos (6) é diferente quando a sua sede está localizada em países com elevada ou reduzida aversão à incerteza. A diferença entre o grupo de filiais com sede em países com valores inferiores a 71, face às que estão em países com 71 ou mais de classificação nesta dimensão, é superior a 1 ponto na escala de Likert (1.023).

Para este indicador, tendo em conta o teste de Levene, as variâncias não são assumidas como iguais, visto que o *p-value* é de 0.34, inferior aos 0.05 definido como o limite. Nos restantes indicadores as variâncias são iguais, contudo no teste de *T-Student* mais nenhum apresenta um *p-value* inferior a 0.05, ou mesmo a 0.10. Deste modo as restantes hipóteses nulas formuladas são validadas. Estes resultados podem ser vistos na tabela 10.

		Teste de Levene para igualdade de variâncias		Teste-t para igualdade de médias		
		F	Sig.	T	Sig. (bilateral)	Diferença na média
1	Variâncias iguais assumidas	0,914	0,341	0,495	0,622	0,195
	Variâncias iguais não assumidas			0,502	0,617	0,195
2	Variâncias iguais assumidas	0,396	0,531	-0,224	0,823	-0,092
	Variâncias iguais não assumidas			-0,223	0,824	-0,092
3	Variâncias iguais assumidas	0,615	0,435	0,104	0,917	0,037
	Variâncias iguais não assumidas			0,106	0,916	0,037
4	Variâncias iguais assumidas	0,023	0,879	-1,237	0,219	-0,458
	Variâncias iguais não assumidas			-1,223	0,225	-0,458
5	Variâncias iguais assumidas	0,555	0,458	0,187	0,852	0,063
	Variâncias iguais não assumidas			0,185	0,853	0,063
6	Variâncias iguais assumidas	4,603	0,034	-2,475	0,015	-1,023
	Variâncias iguais não assumidas			-2,565	0,012	-1,023
7	Variâncias iguais assumidas	0,594	0,443	0,104	0,917	0,035
	Variâncias iguais não assumidas			0,107	0,915	0,035
8	Variâncias iguais assumidas	2,681	0,105	-1,480	0,142	-0,670
	Variâncias iguais não assumidas			-1,516	0,133	-0,670
9	Variâncias iguais assumidas	0,005	0,942	0,005	0,996	0,002
	Variâncias iguais não assumidas			0,005	0,996	0,002

Tabela 10 – Teste de *T-Student* para aversão à incerteza
Elaboração própria

4.3.3.5. Distância administrativa

Por sua vez, no que diz respeito ao impacto da distância administrativa verificam-se, na tabela 11, *p-values* inferiores a 0.05 nos indicadores referentes ao poder de decisão na gestão dos Recursos Humanos (1) e no processo de Expansão para Mercados Externos (6). Pelos valores do teste para igualdade de variâncias averigua-se que apenas para o indicador 6, que apresenta um valor de 0.038, estas não são assumidas.

Estes resultados indicam que para um intervalo de confiança de 95% existem diferenças nas médias da autonomia das subsidiárias administrativamente distantes da

empresa-mãe face às que são próximas, isto é, com diferença inferior a 14 pontos no Índice de Perceção de Corrupção. As primeiras têm menos autonomia na gestão dos Recursos Humanos, mas mais no processo de Expansão para Mercados Externos, com diferenças de -0.772 e 0.906 respetivamente. As restantes hipóteses nulas são validadas.

		Teste de Levene para igualdade de variâncias		Teste-t para igualdade de médias		
		F	Sig.	T	Sig. (bilateral)	Diferença na média
1	Variâncias iguais assumidas	0,935	0,336	-2,027	0,045	-0,772
	Variâncias iguais não assumidas			-2,039	0,044	-0,772
2	Variâncias iguais assumidas	0,023	0,879	0,273	0,785	0,110
	Variâncias iguais não assumidas			0,273	0,785	0,110
3	Variâncias iguais assumidas	0,651	0,422	-1,120	0,265	-0,387
	Variâncias iguais não assumidas			-1,128	0,262	-0,387
4	Variâncias iguais assumidas	1,044	0,310	0,403	0,688	0,148
	Variâncias iguais não assumidas			0,401	0,689	0,148
5	Variâncias iguais assumidas	0,430	0,513	-0,182	0,856	-0,061
	Variâncias iguais não assumidas			-0,181	0,857	-0,061
6	Variâncias iguais assumidas	4,411	0,038	2,213	0,029	0,906
	Variâncias iguais não assumidas			2,238	0,027	0,906
7	Variâncias iguais assumidas	2,789	0,098	-0,034	0,973	-0,011
	Variâncias iguais não assumidas			-0,035	0,972	-0,011
8	Variâncias iguais assumidas	2,213	0,140	1,111	0,269	0,498
	Variâncias iguais não assumidas			1,119	0,266	0,498
9	Variâncias iguais assumidas	0,739	0,392	0,497	0,620	0,187
	Variâncias iguais não assumidas			0,496	0,621	0,187

Tabela 11 – Teste de *T-Student* para distância administrativa
Elaboração própria

4.3.3.6. Distância geográfica

Já a distância geográfica, medida pela duração das ligações aéreas entre Lisboa e as capitais dos países das empresas-mãe, aparenta não ter qualquer impacto estatisticamente significativo tanto para níveis de significância de 5% como de 10%, visto que os *p-values*, provenientes do teste de Mann-Whitney são todos superiores a 0.10. Desta forma todas as hipóteses nulas levantadas para o impacto da distância geográfica são validadas. Estes resultados podem ser vistos na tabela 12.

Componente	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Sig.(bilateral)	0.310	0.982	0.348	0.115	0.793	0.981	0.363	0.722	0.523

Tabela 12 – Teste de Mann-Whitney para distância geográfica
Elaboração própria

4.3.3.7. Distância económica

Por fim, atenta-se nas possíveis diferenças das médias entre os grupos de subsidiárias com sede em países mais e menos desenvolvido que o seu.

Recorrendo ao teste de Mann-Whitney, para duas amostras independentes pode assumir-se que o poder de decisão das subsidiárias não apresenta diferenças estatisticamente significativas conforme o país da empresa-mãe seja mais ou menos desenvolvido que o seu, conforme se poder verificar na tabela 13.

Componente	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Sig.(bilateral)	0.824	0.399	0.488	0.736	0.605	0.420	0.627	0.923	0.976

Tabela 13 – Teste de Mann-Whitney para impacto económico
Elaboração própria

4.4. Discussão dos resultados obtidos

4.4.1. fsQCA

Após uma primeira fase de análise qualitativa, através do fsQCA, verificou-se que não existe nenhuma condição absolutamente necessária para que as subsidiárias tenham autonomia. Os baixos valores de consistência das diferentes condições estipuladas demonstram que nenhuma delas é determinante para a autonomia, no entanto isto não significa que não possam ser casualmente relevantes, apenas em alguns casos ou em combinação com outras condições (Schneider & Wagemann, 2010).

Estes resultados não são de todo surpreendentes tendo em conta que a autonomia das subsidiárias é fruto da combinação de diversos fatores associados a contextos específicos (Ghoshal & Nohria, 1989). Não existe uma fórmula ideal que, sob qualquer circunstância, garanta um maior nível de autonomia nas subsidiárias, ainda para mais quando se fala de empresas multinacionais (Kostova et al., 2016).

Isso explica os valores tão reduzidos de consistência de cada uma das condições testadas. Apenas a condição “~Aversão à incerteza” que simboliza a diferença de classificação nesta dimensão do país da empresa-mãe face a Portugal, o país de todas subsidiárias, ou seja, simboliza o valor da aversão à incerteza do país da sede, apresenta uma consistência (0.77) superior ao mínimo aceitável (0.75) (Ragin, 2008). Ainda assim este valor é, também ele, reduzido para que se possa afirmar que é uma condição necessária, isto é, que apareça em todas as soluções possíveis (Schneider & Wagemann, 2010). Atentando nos valores da cobertura para a condição referida verifica-se quem em 65% dos casos a autonomia aumenta com valores reduzidos de aversão à incerteza por parte das empresas-mãe. Mais plausível é a possibilidade da ausência de aversão à incerteza ser uma condição quase suficiente para que as subsidiárias sejam autónomas. É expectável que gestores de países mais avessos ao risco prefiram ter um maior controlo sobre as suas subsidiárias, logo será lógico que a ausência desta condição seja relevante para que as subsidiárias sejam mais autónomas.

A determinação da condição como suficiente está, porém, sempre sujeita a um certo nível de subjetividade, parecendo que os valores obtidos na análise, em conjunto com a base teórica que a sustenta, tornam aceitável a afirmação de que valores reduzidos de aversão à incerteza no país da casa-mãe resultem num aumento da autonomia das filiais.

4.4.2. PLS

Na segunda parte da investigação, com a utilização de um método quantitativo, nomeadamente o Modelo de Mínimos Quadrados Parciais, foi possível estimar o modelo de análise desenvolvido e responder às restantes hipóteses formuladas no fim da revisão de literatura.

Como visto anteriormente, analisando as hipóteses testadas, concluímos que apenas quatro foram corroboradas. Duas para um intervalo de confiança de 99% - a 6b, *“O nível de pressão para a integração global afeta positivamente o nível de inflows de conhecimento recebidos pela subsidiária”* e a 7b, *“O nível de pressão para a resposta local afeta positivamente o nível de outflows de conhecimento provenientes da subsidiária”*- e outras duas para um intervalo de confiança de 90% - 3f, *“O aumento das competências relativas da subsidiária aumenta a quantidade de outflows de*

conhecimento provenientes desta para o restante grupo” e a 17, “Os níveis de autonomia das subsidiárias influenciam o seu desempenho”.

Considerando cada uma delas individualmente verifica-se, desde logo, que os dados obtidos através do questionário de investigação vieram comprovar que quando o grau de integração entre a subsidiária e a empresa-mãe aumenta, isto é, quando aumenta a coordenação entre ambas na condução de atividades relacionadas com a estratégia de marketing, com o planeamento estratégico, com as compras, o *know-how* tecnológico e a I&D, aumenta o nível de *inflows* de conhecimento recebidos pela filial, ou seja aumenta a sua dependência face à Multinacional. Este impacto era expectável, visto que estando mais coordenadas, logicamente a dependência é maior. O coeficiente inerente a esta relação é de 0.479 e o R^2 associado à variável mediadora “*Inflows* de conhecimento” é de 0.32.

Esta relação vai ao encontro do que Bartlett e Ghoshal (1989) propuseram para caracterizar a estratégia global das empresas multinacionais, defendendo que esta é a estratégia ideal quando a pressão para a integração global sobressai. Um dos aspetos que definem esta estratégia é o facto das subsidiárias dependerem fortemente dos recursos e conhecimento gerado na sede (Bartlett & Ghoshal, 1989).

Por seu lado, no seguimento da validação da Hipótese 7b, confirma-se que o grau de interação da subsidiária com organizações e empresas locais e a iniciativa de resposta às necessidades da população local influenciam positivamente as suas transferências de *know-how* tecnológico e competências de gestão para a Multinacional. O coeficiente entre as duas variáveis é de 0.401 e o R^2 dos “*Outflows* de conhecimento” é de 0.43.

Desta feita esta conclusão é bastante interessante e vem contrariar um dos possíveis pontos fracos apontados à estratégia multinacional, utilizada quando a pressão para a resposta local é mais elevada, de que o conhecimento gerado nas filiais pode lá ficar retido (Bartlett & Ghoshal, 1989). Com instrumentos de controlo e motivação adequados, a casa-mãe pode incentivar as suas filiais a disponibilizarem o conhecimento gerado.

Já a Hipótese 3f, validada estatisticamente para um nível de significância de 10%, apresenta um coeficiente associado de 0.298. A confirmação desta hipótese demonstra que quando a capacidade relativa de uma subsidiária no que diz respeito,

entre outras, a capacidades de produção, de marketing, de I&D, face a outras filiais do grupo e à sua casa-mãe, aumenta, o seu nível de transferências de conhecimento também aumenta. Esta conclusão era expectável, visto que logicamente se uma subsidiária sobressai dentro do grupo é esperado que partilhe os seus conhecimentos, sendo essa uma das motivações associadas à criação de Multinacionais. Como Foss e Pedersen (2002) realçam é desejado que o conhecimento gerado fique disponível para todas as unidades relevantes. Contrariamente, a influência da capacidade relativa de uma subsidiária nos *inflows* de conhecimento, não demonstra ser estatisticamente significativa.

Por fim analisando a Hipótese 17, também validada estaticamente para um nível de significância de 10%, verifica-se que para a amostra disponível quando o nível de autonomia das subsidiárias aumenta, o seu desempenho, no que concerne à quota de mercado, ao crescimento das vendas, à rentabilidade e à qualidade dos produtos/serviços, também aumenta. O coeficiente inerente a esta relação é de 0.219 e os R^2 associados à variável da autonomia e do desempenho das subsidiárias são, respetivamente, de 0.40 e 0.05. Este último valor é bastante reduzido.

Apesar de vários estudos indicarem que não existe uma estratégia ideal de gestão das subsidiárias que origine os melhores resultados sob qualquer circunstância (Kostova et al., 2016; Tian & Slocum, 2014), tendo em conta as características da amostra disponível, o aumento da autonomia beneficia o desempenho. Isto pode indicar que a melhor estratégia para atuar no mercado português passe por uma maior descentralização dos poderes de decisão.

Igualmente curioso é analisar as hipóteses que, tendo sido consideradas estatisticamente significativas, foram rejeitadas devido ao efeito encontrado ter sido o oposto ao expectável segundo a teoria pré-existente.

Em primeiro lugar, a relação proposta pela Hipótese 3a “*O aumento das competências absolutas da subsidiária aumenta o seu nível de autonomia*” apresentou um *p-value* inferior a 0.05, demonstrando ser estatisticamente significativa para um intervalo de confiança de 95%, contudo o coeficiente associado à relação estudada é -0.243. Isto significa que tendo em conta a amostra recolhida quando o empreendedorismo das subsidiárias, isto é, o grau em que estão dispostas a correr riscos e explorar oportunidades, aumenta, os seus níveis de autonomia diminuem, isto é,

perdem poder de decisão. Segundo a literatura é crível que a autonomia requer a posse de vários tipos de recursos (Young & Tavares, 2004) e que o aumento do empreendedorismo resulta em mais recursos, ou seja este aumento deveria levar a mais autonomia. Contudo, os gestores da sede podem preferir manter um controlo abrangente sobre as atividades desenvolvidas na filial, com receio dos riscos associados.

O aumento das capacidades absolutas demonstra, em contrapartida, não ter qualquer impacto estatisticamente significativo nos *inflows* e *outflows* de conhecimento.

Por seu lado a Hipótese 4 “*Maiores inflows de conhecimento para a subsidiária resultam num menor nível de autonomia*” foi igualmente contrariada apesar de, para um nível de significância de 5%, a relação entre *inflows* de conhecimento e a autonomia ser estatisticamente significativa.

Segundo Harzing e Noorderhaven (2006b) subsidiárias que estão mais dependentes do conhecimento gerado no grupo deverão ter menos autonomia, logo o aumento dos *inflows* de competências de gestão e *know-how* tecnológico, deveria resultar em níveis mais reduzidos de autonomia. Todavia, os resultados apurados indicam que um acréscimo de *inflows* origina um aumento da autonomia das filiais, com um coeficiente associado de 0.270. Uma possível explicação prende-se no facto dos maiores níveis de *inflows* resultarem no aumento do conhecimento da subsidiária, que assim ganha maior capacidade de tomar decisões.

O mesmo ocorre na relação entre a pressão para a integração global e o nível de autonomia das subsidiárias, referida na Hipótese 6a “*O nível de pressão para a integração global afeta negativamente o nível de autonomia das subsidiárias*”. Embora, como defendido por Jarillo e Martínez (1990) na caracterização das subsidiárias “recetivas”, típicas da estratégia global definida por Bartlett e Ghoshal (1989), fosse esperado um impacto negativo visto que o aumento do grau de integração entre a subsidiária e a empresa-mãe deveria resultar em menos autonomia fruto da maior dependência da filial face à sua sede, o resultado foi o oposto. Com um coeficiente de 0.293, para um nível de significância de 5%, o aumento da pressão para a integração global resulta num aumento da autonomia.

Este resultado vem na lógica do obtido nas hipóteses 4 e 6b, fazendo sentido que se os *inflows* de conhecimento afetam positivamente a autonomia das subsidiárias e a

pressão para a integração global afeta de igual modo os *inflows de conhecimento*, então o efeito da pressão para a integração global também teria de ser positivo sobre a autonomia.

Por fim, averiguando os efeitos que a distância tem sobre a autonomia e os fluxos de conhecimento das filiais verificou-se que apenas as relações referidas nas hipóteses 15c “*O aumento da distância geográfica faz diminuir o nível de outflows de conhecimento*” e 16c “*Subsidiárias com a sede num país mais desenvolvido do que o seu têm menor nível de outflows de conhecimento*” são estatisticamente significativas, a primeira para um intervalo de confiança de 90% enquanto a segunda para um de 95%. Porém, os coeficientes associados são, respetivamente, 0.161 e 0.255, ambos contrários ao que seria de esperar mediante o proposto nas hipóteses formuladas. Nesse seguimento ambas foram rejeitadas.

Seria expectável que o aumento da distância geográfica, medida através da duração das ligações aéreas entre a capital do país das subsidiárias - Portugal – e a capital do país das empresas-mãe, resultasse numa redução dos *outflows* de conhecimento provenientes da filial, devido às infraestruturas de comunicação (Ghemawat, 2001). Gupta e Govindarajan (2000) indicam que os fluxos de conhecimento podem envolver a transferência de gestores entre subsidiárias e entre estas e a sede, logo com o aumento a distância geográfica esta interação é dificultada. Logicamente é mais complicado fazer uma viagem intercontinental do que uma mera deslocação entre Portugal e Espanha, requer não só mais tempo como também mais custos.

No entanto, devido à melhoria nas tecnologias de informação este efeito pode ser mitigado, sendo que já Harzing e Noorderhaven (2006a) no seu estudo concluíram que não existiam diferenças estatisticamente significativas nos *outflows* de conhecimento mediante a distância geográfica. Em acréscimo a grande maioria das casas-mãe das empresas abordadas nesta investigação estão localizadas na União Europeia, havendo mais proximidade e mais facilidade de contacto.

Assim, a cada vez maior facilidade de comunicação entre lugares distantes geograficamente, aliada ao facto de as Multinacionais poderem tirar proveito de uma ampla dispersão geográfica das suas subsidiárias, de modo a obterem um maior leque de conhecimentos específicos (Ferreira et al., 2010) pode ajudar a explicar que haja um

aumento dos *outflows* de conhecimento com o aumento da distância entre a subsidiária e a sede.

De igual modo, seria de esperar que quando o país da sede é mais desenvolvido, segundo o Índice de Desenvolvimento Humano, do que o da subsidiária, esta tivesse menos *outflows* de conhecimento visto deterem menos recursos, contudo os resultados indicam o contrário.

Ambos et al. (2006) verificaram que as transferências de conhecimento ocorrem em maior quantidade a partir de países desenvolvidos para países em desenvolvimento, independentemente se é da sede para as subsidiárias ou o oposto. Assim seria expectável que quando a filial está num país mais desenvolvido do que a sua sede, ou seja quando os valores medidos nesta investigação são negativos, os *outflows* de conhecimento fossem maiores.

Contudo, a internacionalização para um país menos desenvolvido pode resultar no aumento da necessidade de realizar adaptações, podendo desta forma gerar-se conhecimento novo. Outra explicação possível é o facto de o conhecimento gerado em Portugal, país de todas as subsidiárias, poder ser mais relevante para os países mais desenvolvidos do que para os restantes. Aliado a isto, a amostra recolhida é fortemente dominada por subsidiárias com sede em países mais desenvolvidos do que Portugal, sendo poucos os exemplos de países em desenvolvimento, por isso os efeitos são analisados sobretudo em transferências entre países igualmente industrializados.

Para as restantes relações propostas no modelo desenvolvido, através dos dados provenientes da amostra disponível, não se verificam efeitos estatisticamente significativos.

Tong et al. (2012) obtiveram resultados distintos para algumas relações igualmente analisadas. As influências do recurso a expatriados e dos *outflows* de conhecimento na autonomia foram, de igual modo, não significativas. É assim exposto que a política de recorrer a gestores expatriados pode depender de vários aspetos, não indicando, necessariamente, a intenção de controlar a filial. Também o facto de uma subsidiária transferir mais competências para a Multinacional não lhe garante mais autonomia. Por sua vez, em Tong et al. (2012) o impacto das competências relativas da subsidiária no seu nível de autonomia é significativo e positivo, enquanto a influência das competências absolutas não é significativa, ao contrário dos resultados obtidos nesta

investigação. Já os *inflows* de conhecimento e a pressão para a integração global influenciam a autonomia em ambos os estudos, porém o seu impacto foi positivo nesta investigação enquanto que no estudo de Tong et al. (2012) foi negativo. Por fim a justiça *procedural* e a pressão para a resposta local demonstraram não ter influência significativa sobre a autonomia, ao contrário do que se sucede em Tong et al. (2012). As restantes relações não foram analisadas no estudo referenciado.

Nesta investigação a idade e o tamanho das subsidiárias demonstram, de igual modo, não influenciar significativamente os níveis de autonomia. O resultado para a variável da idade vem ao encontro do que Young et al. (1985) verificaram, enquanto o da variável do tamanho, acaba por também não ser surpreendente, visto que os resultados obtidos na literatura são pouco conclusivos.

No que diz respeito às variáveis relacionadas com as diferentes dimensões de distância, tirando os impactos da distância económica, assim como da geográfica, nos *outflows* de conhecimento das subsidiárias, que já foram abordados, mais nenhuma apresenta uma influência estatisticamente significativa nas relações entre filiais e casas-mãe. Isto vem contrariar o que seria expectável, demonstrando que a distância tem, realmente, vindo a perder importância na gestão das empresas multinacionais. Inclusive, a variável referente à Aversão à incerteza, que através do método fsQCA aparentou ser uma condição importante para a autonomia, demonstra, aqui, não ter qualquer efeito, para níveis de significância de 1%, 5% e 10%.

No entanto, tendo em conta que o impacto que estes efeitos têm na relação entre as empresas é o principal foco desta investigação, na próxima etapa analisa-se, através dos testes de hipóteses realizados, a influência que as várias dimensões da distância CAGE têm sobre a autonomia de cada departamento das subsidiárias em específico.

4.4.3. Testes de hipóteses

Apesar de, tendo em conta a autonomia das subsidiárias como um todo, se verificar que a distância não tem qualquer impacto estatisticamente significativo, averiguando indicador a indicador conclui-se que ocorrem efeitos sobre certas componentes da autonomia de forma distinta.

Nos testes de hipóteses para o impacto cultural não foram testadas as distâncias, mas sim as dimensões da casa-mãe, contudo como o país das subsidiárias é sempre Portugal a distância apenas dependia desta dimensão. A primeira hipótese nula

formulada - “*As médias da autonomia das subsidiárias quando a sua sede está num país com distância ao poder elevada ou reduzida são idênticas*” – é validada para oito das nove componentes em análise. Porém, para um intervalo de confiança de 95% verifica-se que as subsidiárias com sede num país com distância ao poder mais reduzida têm mais autonomia na Estrutura Corporativa.

Este resultado é curioso, visto que das nove decisões estratégicas analisadas, esta é a mais interligada com a distância ao poder, que mede o nível de desigualdade aceite pelas pessoas de um país. Assim, empresas-mãe de países onde essa distância é aceite fornecem menor poder de decisão às suas subsidiárias no que diz respeito ao modo como esta se vai estruturar, visto que estão habituadas a que o poder esteja mais centralizado.

Para a segunda dimensão utilizada para averiguar o impacto cultural - “*As médias da autonomia das subsidiárias quando a sua sede está num país mais individualista ou mais coletivista são idênticas*” – verifica-se que as médias são iguais em todos os indicadores, logo todas as hipóteses nulas são validadas. Isto vem indicar que o nível de individualismo do país da empresa-mãe, isto é, o nível em que as pessoas agem consoante o interesse próprio, não influencia a autonomia das subsidiárias. Esta conclusão é contrária ao que seria expectável, visto que quando a sede é oriunda de uma cultura individualista é esperada uma tendência para um maior controlo das suas subsidiárias (Brock et al., 2008).

Já a hipótese nula - “*As médias da autonomia das subsidiárias quando a sua sede está num país com nível de masculinidade elevada ou reduzida são idênticas*” – é rejeitada no que concerne à gestão de Recursos Humanos e em termos de Finanças. No primeiro caso, para um intervalo de confiança de 95%, é possível afirmar que há diferenças nas médias, sendo que subsidiárias com sede em países ditos mais femininos têm mais autonomia na gestão de Recursos Humanos. Estes países são caracterizados por enfatizar a importância das relações, logo seria de esperar que as suas subsidiárias tivessem mais autonomia (Brock et al., 2008). Isso sucede, não só na gestão dos Recursos Humanos, como também em termos de Finanças, embora aqui apenas para um intervalo de confiança de 90%.

Curiosamente esses dois indicadores estão relacionados com as relações humanas e com o sucesso financeiro, valores que definem a distinção entre culturas

ditas masculinas das ditas femininas. As segundas caracterizam-se por porem as relações à frente do sucesso, dando mais valor à qualidade de vida do que aos resultados financeiros (Hofstede, 1983). Dessa forma seria de esperar uma maior autonomia nas duas componentes em que, realmente, se verificaram diferenças significativas. Para os restantes indicadores a hipótese nula é validada.

Por fim, no que ao impacto cultural diz respeito, a hipótese nula - *As médias da autonomia das subsidiárias quando a sua sede está num país onde a aversão à incerteza é elevada ou reduzida são idênticas* – apenas é rejeitada na componente referente ao poder de decisão da subsidiária no processo de Expansão para Mercados Externos. Para um nível de significância de 5% atesta-se que a média amostral deste poder de decisão é menor quando a aversão à incerteza do país da sede é maior.

Mais uma vez, tendo em conta o que mede a dimensão cultural em análise, ou seja, a amplitude em que as sociedades estão dispostas a aceitar a incerteza (Hofstede, 1983), verifica-se que este impacto seria de esperar, principalmente na decisão estratégica em que ocorre. A Expansão para Mercados Externos requer um grande nível de incerteza fruto do desconhecido proveniente de um novo mercado, logo as empresas-mãe optam por um maior controlo desta decisão estratégica, de modo a diminuírem os riscos.

Discutindo agora os resultados provenientes do impacto da distância administrativa entre as filiais e a sua sede, verifica-se que para um nível de significância de 5% é possível afirmar que existem diferenças nas médias de dois indicadores, quanto maior é a distância administrativa menor é a autonomia das subsidiárias na gestão dos Recursos Humanos e maior é no processo de Expansão para Mercados Externos.

Mediante a literatura revista seria de esperar que o aumento da distância administrativa resultasse igualmente no aumento da autonomia, o que se verifica no processo de Expansão para Mercados Externos. Este efeito provém dos custos decorrentes da aprendizagem necessária para operar num país com diferentes níveis de corrupção (Rabbiosi & Santangelo, 2014). Porém, na gestão dos Recursos Humanos o efeito é o contrário. Isso poderá decorrer da preocupação dos gestores da casa-mãe em controlar os comportamentos éticos dos recursos humanos da subsidiária.

Para os restantes indicadores da autonomia abordados, a hipótese nula – *“A média da autonomia das subsidiárias com sede num país administrativamente distante é*

idêntica à média da autonomia das subsidiárias com sede num país com distância administrativa reduzida” – é validada.

Por sua vez, a hipótese nula – “*A média da autonomia das subsidiárias com sede num país geograficamente distante é idêntica à média da autonomia das subsidiárias com sede num país com distância geográfica reduzida*” – é validada para as nove componentes analisadas nesta investigação. Tal como nos resultados obtidos através da estimação do modelo no SmartPLS, a distância geográfica aparenta não ter qualquer impacto estatisticamente significativo, para níveis de significância de 5% e 10%, na autonomia das subsidiárias.

Esta conclusão contraria o esperado, visto que segundo Harzing e Noorderhaven (2006a) o aumento da distância incentiva a descentralização da tomada de decisões por parte das empresas-mãe. Analisando os efeitos na autonomia como um todo, os autores também não encontraram diferenças estatisticamente significativas, contudo avaliando componente a componente verificaram que as subsidiárias distantes geograficamente apresentavam maior autonomia na definição de preços e em termos de marketing, o que não se sucede na investigação em curso. Os resultados obtidos vão ao encontro da ideia de que a distância geográfica é cada vez menos significativa.

Finalizando, o impacto do desenvolvimento do país das empresas-mãe investigado com suporte na hipótese nula – “*A média da autonomia das subsidiárias com sede num país mais desenvolvido do que o seu é idêntica à média da autonomia das que têm sede num país menos desenvolvido*” – para níveis de significância de 5% e 10%, não existem diferenças estatisticamente relevantes no poder decisão das subsidiárias nos diversos indicadores.

Esta conclusão contraria o esperado, uma vez que um desenvolvimento mais elevado do país da empresa-mãe face ao da subsidiária deveria resultar numa redução da sua autonomia, visto deterem relativamente menos recursos. Os resultados demonstram que empresas de países em desenvolvimento que se internacionalizam para Portugal exercem o mesmo controlo no poder de decisão das filiais, do que as empresas de países mais desenvolvidos. Ressalva-se, no entanto, que a amostra de subsidiárias com sede em países menos desenvolvidos é de apenas 5 elementos.

Nas componentes referentes ao poder de decisão das subsidiárias em termos de Planeamento Estratégico, de Orçamento e de Marketing, assim como na gestão de I&D

e Produção, não ocorre qualquer impacto proveniente das distintas variáveis medidoras da distância.

4.5. Conclusão

Neste capítulo desde logo foi apresentado o resultado da recolha de dados através do questionário formulado e enviado. Apresentou-se a amostra recolhida e considerada válida e efetuou-se uma análise estatística descritiva de modo a se conhecer o perfil das empresas estudadas.

Ainda antes da apresentação e posterior análise dos resultados, foi realizada a validação do modelo para certificar que os resultados da estimação seriam estaticamente válidos. Concluiu-se que os dados eram bastante aceitáveis no que diz respeito à validade convergente e discriminante, à confiabilidade e à própria bondade do modelo, podendo assim prosseguir-se com a análise.

Em primeiro lugar, através da metodologia fsQCA verificou-se que nenhuma das condições testadas é necessária para que as subsidiárias sejam autónomas, respondendo à Hipótese 0.

Por seu lado, recorrendo ao modelo PLS averiguou-se que apenas as relações entre as variáveis referidas nas hipóteses 3a, 4, 6a, 7b e 16c são estatisticamente significativas para um intervalo de confiança de 95%, sendo a 6a e a 7b, inclusive, para um de 99%. As hipóteses 3f, 15c e 17 são igualmente relevantes, mas para um intervalo de confiança de 90%. Destas, apenas as hipóteses 3f, 6b, 7b e 17 foram corroboradas, visto que os impactos resultantes das restantes relações testadas foram opostos ao previsível com base na revisão de literatura.

Por fim, através dos testes de hipóteses realizados concluiu-se que as diferenças culturais no que diz respeito à distância ao poder, à masculinidade e à aversão à incerteza no país das empresas-mãe influenciam o nível de autonomia das subsidiárias em determinadas decisões estratégicas. Também a distância administrativa dos países em estudo tem impacto em componentes específicas da autonomia das filiais. Estes resultados não contrariam os obtidos através do PLS, mas sim, aprofundam a análise tendo em conta as diferentes decisões estratégicas que podem ser mais, ou menos, descentralizadas.

5. Considerações finais

Nesta investigação foram testados os diversos efeitos que as dimensões da distância preconizadas pelo modelo CAGE têm sobre as relações entre as subsidiárias e as suas empresas-mãe.

Em primeiro lugar, analisando exaustivamente a literatura existente acerca das relações formadas dentro de empresas multinacionais e apontando os principais fatores a si associados, concluiu-se que os níveis de autonomia e os fluxos de conhecimento são conceitos fundamentais intimamente inerentes à gestão de uma Multinacional, servindo de base para diferentes estudos dentro da área da gestão internacional. A sua relevância incitou a exposição e discussão pormenorizada dos fatores que os influenciam, culminando na construção de um modelo de análise. Não só o ambiente interno das empresas foi estudado, mas também, e sobretudo, o ambiente externo. Nesse seguimento foi apresentado o modelo CAGE formulado por Ghemawat (2001) e aprofundado o efeito que cada uma das suas dimensões de distância aparenta ter sobre a autonomia e os fluxos de conhecimento entre subsidiárias e suas empresas-mãe. Investigaram-se os estudos pré-existentes que se focaram, igualmente, no efeito da distância na gestão das Multinacionais e por fim construíram-se as hipóteses a testar numa fase posterior deste estudo.

Como é evidente, importa realçar a influência que diferentes níveis de autonomia podem ter no desempenho das subsidiárias, o aspeto fulcral e objetivo final da gestão.

De modo a fornecer um contributo distinto na área de análise desta problemática, abordou-se a investigação tanto de um prisma qualitativo, como quantitativo. Recorreu-se à *fuzzy-set Qualitative Comparative Analysis*, uma metodologia que permite realizar uma interligação entre os dois métodos de análise. Assim, numa primeira fase foi possível averiguar se existe alguma condição necessária para que as subsidiárias sejam autónomas.

Após esta fase de análise, mais subjetiva, recorreu-se ao Modelo de Equações Estruturais usado com o intuito de “testar a validade de modelos teóricos que definem relações causais, hipotéticas, entre variáveis” (Marôco, 2014, p. 3). Entre estes, foi

escolhido o *Partial Least Square*, visto parecer ser o modelo de estimação mais adequado aos dados utilizados.

A amostra, por sua vez, foi recolhida através de um questionário de investigação enviado à equipa de gestão das subsidiárias portuguesas de multinacionais estrangeiras. Foram recolhidas um total de 100 respostas válidas, de filiais com sedes provenientes de diferentes países, não só europeus, que são a maioria, mas também de outros continentes, o que é determinante para a correta análise dos efeitos da distância. As empresas em estudo têm, ainda, idades e tamanhos distintos e são de diferentes setores de atividade. Esta heterogeneidade da amostra é relevante para que os resultados não sejam enviesados.

A estimação do modelo permitiu responder às restantes hipóteses formuladas. Confirmou-se a validade do modelo com resultados bastante satisfatórios e demonstrativos da correta medição estatística dos efeitos que se pretendiam testar. Para isso, em muito contribuiu a utilização de uma escala de respostas ao questionário adaptada de estudos já realizados.

Através do cálculo do *Bootstrapping* e do algoritmo PLS foram identificadas as relações estatisticamente significativas, assim como os coeficientes associados que permitiram avaliar os efeitos nas relações entre as variáveis levantadas com base na teoria existente. Os resultados foram diferentes do esperado, sendo que das 34 hipóteses formuladas com base na teoria existente, apenas 4 foram confirmadas.

O impacto da distância, embora mais reduzido do que o que se previa inicialmente, ficou demonstrado. No entanto, de forma a aprofundar a análise realizada, optou-se, ainda, pela realização de testes de hipóteses. Estes tiveram o intuito de inquirir o efeito que as diferentes dimensões da distância CAGE têm no nível médio de autonomia das subsidiárias. Porém, aqui a autonomia foi subdividida nas suas nove componentes de análise, isto é, nas nove decisões estratégicas que serviram para medir o poder de decisão dos gestores das empresas portuguesas.

Recorrendo a testes de *T-Student* para duas amostras independentes e de Mann-Whitney verificaram-se os impactos culturais, administrativos, geográficos e económicos na autonomia de certas decisões estratégicas.

Embora, outros autores tenham tentado explicar os efeitos da distância na autonomia e nos fluxos de conhecimento entre empresas da mesma organização, esta

investigação leva mais além esse estudo, não só através de uma extensa análise quantitativa, mas também procurando explicar qualitativamente os efeitos que as distintas dimensões do modelo CAGE podem ter sobretudo na autonomia das filiais. Ainda que o impacto da cultura esteja mais debatido, os efeitos das dissemelhanças institucionais entre os países de origem e destino ainda estão pouco escrutinados na área de investigação da estratégia internacional (Kostova et al., 2016).

Teria sido interessante comparar os resultados obtidos nesta investigação com outros estudos outrora realizados, em que se analisassem as mesmas dimensões da distância, de modo a vincar as diferenças procedentes de um salto temporal. De certa forma poder-se-ia analisar os efeitos da globalização na gestão das empresas multinacionais.

Contudo, a comparação com os estudos existentes e observados sobre esta temática revelou diferenças relevantes nos resultados, o que originou a rejeição da grande maioria das hipóteses enunciadas. Por vezes os efeitos, ainda que significativos, têm direções opostas ao esperado.

Apesar de o maior foco deste estudo recair nos efeitos aludidos, um aspeto proeminente relaciona-se com o facto de no fim de contas se procurar explicar qual o efeito da autonomia no desempenho das subsidiárias. Já que mais do que perceber qual o nível de autonomia que uma empresa deve ter, importa realçar se a estratégia resulta num melhor ou pior desempenho. Ficou esclarecido que o aumento da autonomia resulta num desempenho superior. Os resultados analisados são, porém, provenientes de uma amostra moderadamente reduzida e especificamente de subsidiárias portuguesas.

5.1. Implicações teóricas

Na primeira fase da análise, qualitativa, verificou-se que não existe nenhuma condição absolutamente necessária para que as subsidiárias tenham autonomia. As consistências relativas às condições em estudo apresentaram valores reduzidos para que essa presunção fosse corroborada, respondendo assim à primeira questão levantada na formulação das hipóteses.

Todavia, a condição de ausência de “Aversão à incerteza” no país da empresa-mãe apresenta valores de consistência superiores ao mínimo aceitável, definido como 0.75 (Ragin, 2008). Em acréscimo, é expectável que gestores de países mais avessos ao risco prefiram ter um maior controlo sobre as suas subsidiárias, logo a base teórica em

associação com os valores de consistência e cobertura desta condição parecem validar a suposição de que se trata de uma condição importante para que a autonomia das subsidiárias aumente.

Este ponto parece-nos muito interessante e pertinente, porque mostra que há várias condições envolvidas na autonomia das subsidiárias, mas nenhuma é absolutamente indispensável. Ou seja, há várias formas e combinações de condições de a conseguir.

Numa segunda fase, através do modelo PLS verificou-se que, como esperado, a pressão para a resposta local e as competências relativas das subsidiárias influenciam positivamente os seus *outflows* de conhecimento, enquanto a pressão para a integração global tem o mesmo impacto sobre os *inflows* de conhecimento, indo ao encontro da literatura existente. Já a autonomia aparenta ter um efeito significativo no desempenho das subsidiárias, sendo que, na amostra recolhida, quando os níveis de autonomia são maiores, o seu desempenho melhora. Fica assim demonstrado que o desempenho das filiais é influenciado pelo seu nível de autonomia.

Por sua vez, as capacidades absolutas das subsidiárias, juntamente com a pressão para a integração global e os *inflows* de conhecimento manifestam um impacto contrário ao esperado na autonomia. Enquanto a primeira variável referida a afeta negativamente, as restantes têm um impacto positivo.

A idade, o tamanho, o recurso a expatriados, a justiça *procedural*, os *outflows* de conhecimento, a pressão para a resposta local e as competências relativas demonstram não ter qualquer impacto, estatisticamente significativo, na autonomia das subsidiárias. Em acréscimo, a última variável indicada, assim como as competências absolutas não revelam qualquer efeito nos *inflows* de conhecimento. Esta última, de igual modo, também não afeta os *outflows* de conhecimento. Verificou-se, assim, que muitas das variáveis que, segundo a teoria existente, eram tidas como influenciadoras da autonomia das subsidiárias e dos fluxos de conhecimento dentro de uma organização multinacional, não demonstraram relevância significativa.

Por fim, atentando no efeito das dimensões da distância, que se assume como o principal foco deste estudo, verificou-se que nenhuma apresenta efeitos relevantes tanto na autonomia das subsidiárias, como nos seus *inflows* de conhecimento. Já os *outflows* de conhecimento são influenciados pela distância, em termos de duração das ligações

aéreas entre as capitais do país da sede e da filial, assim como pelo nível de desenvolvimento dos países, medido pelo Índice de Desenvolvimento Humano. Os efeitos são, porém, contrários ao preconizado nas hipóteses formuladas.

Concluiu-se que o aumento da distância geográfica origina um aumento nos *outflows* de conhecimento. O mesmo efeito ocorre quando aumenta o nível de desenvolvimento do país da empresa-mãe, face ao do país da subsidiária. Isto significa que uma filial em Portugal eleva o seu fluxo de conhecimento para a organização quanto mais desenvolvido é o país da casa-mãe. Quando é detida por uma empresa sediada num país em desenvolvimento, o fluxo é menor. Esta ocorrência pode-se explicar pelo facto de o conhecimento gerado em Portugal, país de todas as subsidiárias, poder ser mais relevante para os países mais desenvolvidos do que para os restantes.

Por fim, recorrendo aos testes de hipóteses aprofundou-se a análise. Para o impacto cultural, mensurado através da classificação do país da sede nas quatro dimensões clássicas de Hofstede, verificou-se que o aumento da distância ao poder diminui o poder de decisão na Estrutura Corporativa, como seria de esperar. Por sua vez, a diminuição da masculinidade resulta em mais autonomia em termos de Finanças e na gestão dos Recursos Humanos, enquanto o aumento da aversão à incerteza diminui o poder de decisão na Expansão para Mercados Externos. Estes efeitos têm a direção esperada e curiosamente ocorrem apenas nos departamentos mais interligados com a definição das dimensões culturais que os avaliam. Talvez por isso, o efeito da distância cultural não se tenha revelado significativo através da estimação do modelo completo no SmartPLS.

As diferenças nas médias da autonomia consoante a distância administrativa são significativas na Expansão para Mercados Externos e na gestão de Recursos Humanos, sendo que neste último o efeito é contrário ao esperado, ou seja o aumento da distância resulta num menor poder de decisão. Isso poderá ser motivado pela preocupação dos gestores da casa-mãe em controlar os comportamentos éticos dos recursos humanos da subsidiária.

Tal como através da estimação do modelo completo, verificou-se que a distância geográfica não tem qualquer impacto significativo na autonomia das subsidiárias. Isto fortalece a ideia de que a distância geográfica tem vindo a perder relevância na gestão de uma organização multinacional, talvez devido à melhoria expressiva nas tecnologias

de informação. Também o nível de desenvolvimento do país da sede não manifesta um impacto significativo na autonomia das decisões estratégicas analisadas, contrariando o esperado, visto ser crível que as subsidiárias com menos recursos relativamente à sua empresa-mãe, tenham menos autonomia. Neste teste foram comparados os grupos de subsidiárias com casa-mãe em países mais desenvolvidos e em países menos desenvolvidos, no entanto a segunda subamostra tinha apenas 5 elementos.

Respondeu-se assim à principal questão de investigação – “De que modo as dimensões do modelo CAGE afetam a relação entre as Multinacionais e as suas subsidiárias no exterior?”. Embora o impacto da distância não seja tão expressivo, como inicialmente se sugeria, continua a ser significativo e a sensibilidade dos gestores de uma empresa-mãe aos diferentes contextos que podem encontrar no processo de internacionalização, é crucial para a prosperidade das Multinacionais. Fica explícito que, por mais que a globalização seja uma realidade, certas decisões estratégicas continuam a estar dependentes do contexto em que as Multinacionais estão inseridas, são afetadas por diferenças culturais e por características administrativas dos países.

5.2. Implicações para a Gestão

Esta investigação estabelece algumas implicações para a área da Gestão. Através da análise dos resultados verifica-se que qualquer gestor de uma Multinacional estrangeira que pretenda expandir o seu negócio para Portugal deve incentivar a autonomia da subsidiária, uma vez que subsidiárias portuguesas mais autónomas têm, aparentemente, melhores desempenhos anuais do que as restantes.

A autonomia não está, contudo, refém de nenhuma condição em particular, sendo que não foi encontrada nenhuma considerada estritamente necessária para que esse resultado ocorresse. Contudo, é importante ter em atenção as diferenças culturais e administrativas, de modo a realizar as adaptações necessárias face aos diferentes contextos em que as subsidiárias se inserem. Multinacionais de países mais avessos ao risco, preferindo ter maior controlo sobre as suas subsidiárias, possivelmente terão resultados piores ao internacionalizarem-se para Portugal. Assim os países de origem ideais são aqueles que estão mais aptos a aceitar a incerteza. Também níveis mais reduzidos de aceitação da distância ao poder no país da casa-mãe, assim como a predominância de valores ditos mais femininos favorecem a correta gestão das subsidiárias portuguesas, havendo uma maior preponderância para que estas detenham

níveis elevados de autonomia. Por sua vez, a distância administrativa face a Portugal é prejudicial, incentivando a diminuição do poder de decisão das filiais.

A opção por gestores expatriados de forma a garantir uma maior conformidade com os interesses da sede, aparenta não ser relevante, havendo confiança nos gestores portugueses para gerirem as subsidiárias da melhor maneira possível.

Verifica-se de igual modo que se os gestores das empresas-mãe pretenderem abrir uma subsidiária que lhe permita obter novos conhecimentos, internacionalizar para um país longínquo pode ser uma boa opção. Também Multinacionais de países mais desenvolvidos podem esperar um maior fluxo de conhecimento proveniente das subsidiárias portuguesas, o que parece demonstrar que o conhecimento gerado em Portugal é mais relevante para as empresas dos países mais desenvolvidos.

5.3. Limitações e sugestões

Desde logo, a opção do envio do questionário via *online* justifica-se pela facilidade com que se consegue transmitir informação e obter resposta num diminuto espaço temporal. Mesmo assim a obtenção de um grande número de respostas provenientes de empresas é sempre problemática, porém tratando-se de um questionário direcionado para a equipa de gestão das subsidiárias, esta tarefa torna-se ainda mais hercúlea, visto que o tempo disponível para participarem em investigações académicas é mais reduzido. Assim, a percentagem de respostas obtidas não é surpreendente, contudo não deixa de ser uma limitação importante, pois uma amostra maior poderia ajudar na obtenção de resultados distintos. A título de exemplo, uma maior percentagem de subsidiárias com casa-mãe em países menos desenvolvidos ou mais longínquos de Portugal, seria importante para uma melhor indagação do impacto da distância.

Procurou-se expandir a amostra disponível, enviando uma versão inglesa do questionário para subsidiárias do Reino Unido, no entanto, para um número de e-mails enviados idêntico ao que se concretizou em Portugal, o número de respostas foi mísero e insignificante para adicionar à análise.

Outro problema constatado emergiu da escolha do modelo de análise desenvolvido. Foram escolhidas as variáveis expostas anteriormente, contudo muitas outras poderiam ter sido preferidas. As próprias variáveis da distância, distinguidas como variáveis independentes do modelo, poderiam ter sido analisadas numa perspetiva moderadora das relações estabelecidas.

Em acréscimo, a estimação do modelo final, após a primeira averiguação das relações estatisticamente significativas, não foi possível, visto que nem todas as variáveis estavam interligadas, tornando inexecutável correr o novo modelo no SmartPLS 3.

O critério de medição das variáveis associadas à distância, embora tenha sido definido com base no evidenciado noutros estudos, também poderia ter sido diferente. A título de exemplo vários autores utilizam o índice de Kogut e Singh (1988), que agrega as quatro dimensões propostas por Hofstede, para medir a distância cultural, preterido de modo a se averiguar os efeitos singulares de cada uma delas. No entanto, sendo todas as subsidiárias originárias do mesmo país, mediu-se, não a distância cultural propriamente dita, mas sim a classificação dos países da sede em cada uma das componentes. O mesmo aconteceu para a distância económica, em que por opção não se atentou nos valores absolutos de distância mas sim, se o país da sede era mais ou menos desenvolvido do que Portugal. Outros estudos utilizaram, por exemplo a distância a nível do PIB *per capita*, porém sendo o Índice de Desenvolvimento Humano um agregado de componentes, onde se inclui precisamente o PIBpc, considerou-se mais pertinente. Por sua vez, as distâncias administrativa e geográfica também se poderiam ter sustentado noutros critérios, como por exemplo na classificação do *ranking Doing Business*, que mede a facilidade de se fazer negócios no país, e na distância em quilómetros, respetivamente.

Em futuras investigações pode-se procurar analisar os efeitos da distância suportados por outros critérios de medição, visto que mediante a escala utilizada os resultados podem ser díspares. De igual modo, e como referido anteriormente, as variáveis da distância podem servir como variáveis moderadoras do modelo.

Por outro lado, o foco da investigação em vez de se situar nos efeitos na autonomia das subsidiárias, poderia ser nos fluxos de conhecimento e nos diversos fatores que os influenciam.

Seria também interessante realizar uma investigação idêntica a esta mas com uma amostra mais alargada e até vendo do prisma oposto. Em vez de inquirirem subsidiárias do mesmo país com casas-mãe em países distintos, podem abordar-se Multinacionais de um dado país, com subsidiárias espalhadas pelo mundo.

Apêndices

Apêndice 1 – Tabela de estudos existentes na literatura

Autor	Ano	Contexto	Questão de investigação	Metodologia	Variáveis em Análise	Conclusão
Rabbiosi & Santangelo	2014	Dados da autonomia de 299 subsidiárias estrangeiras de 84 MNC italianas.	Qual a influência da distância de corrupção entre países na autonomia dada às subsidiárias?	Quantitativa – Entrevistas pessoais. Dados do controlo de corrupção obtidos na base de dados da <i>World Governance Indicators</i> . Regressões OLS.	Variável dependente – autonomia das subsidiárias. Variáveis independentes – distância de corrupção, socialização, controlo dos recursos por parte da subsidiária Variáveis de controlo – idade, tamanho e indústria da subsidiária, modo de entrada, grau de transferência de conhecimento para a sede, fontes de conhecimento no país da subsidiária e distância geográfica.	A distância de corrupção influencia o nível de autonomia das subsidiárias, sendo que quanto maior é, maior o nível de autonomia.
Pisoni et al.	2013	Análise de 72 subsidiárias de MNC italianas em países em desenvolvimento da Europa Central e Oriental.	Qual o impacto do tamanho, do objetivo estratégico no mercado local e do nível de desenvolvimento económico do país das subsidiárias na sua autonomia?	Quantitativa – Questionários (escala de Likert). Análise estatística (coeficiente de correlação de Spearman).	Variável dependente - autonomia das subsidiárias. Variáveis independentes – tamanho da subsidiária, objetivo estratégico no mercado local e nível de desenvolvimento económico do país da subsidiária.	As características do país local influenciam o nível de autonomia das subsidiárias. O desenvolvimento económico apenas tem impacto nos dois países mais relevantes da amostra, sendo os resultados apenas parcialmente confirmados.
Drogendijk & Holm	2012	Análise de 1529 subsidiárias em 6 países europeus de MNC com sede em 28 países	Qual o efeito da cultura nas relações entre a sede e as subsidiárias?	Quantitativa – Questionários (escala de Likert). Teste ANCOVA	Variável dependente – influência da sede no desenvolvimento de competências das subsidiárias Variável independente – distância ao poder.	Características culturais dos países de ambas as unidades são determinantes nas relações entre a sede e as subsidiárias de uma MNC. O controlo

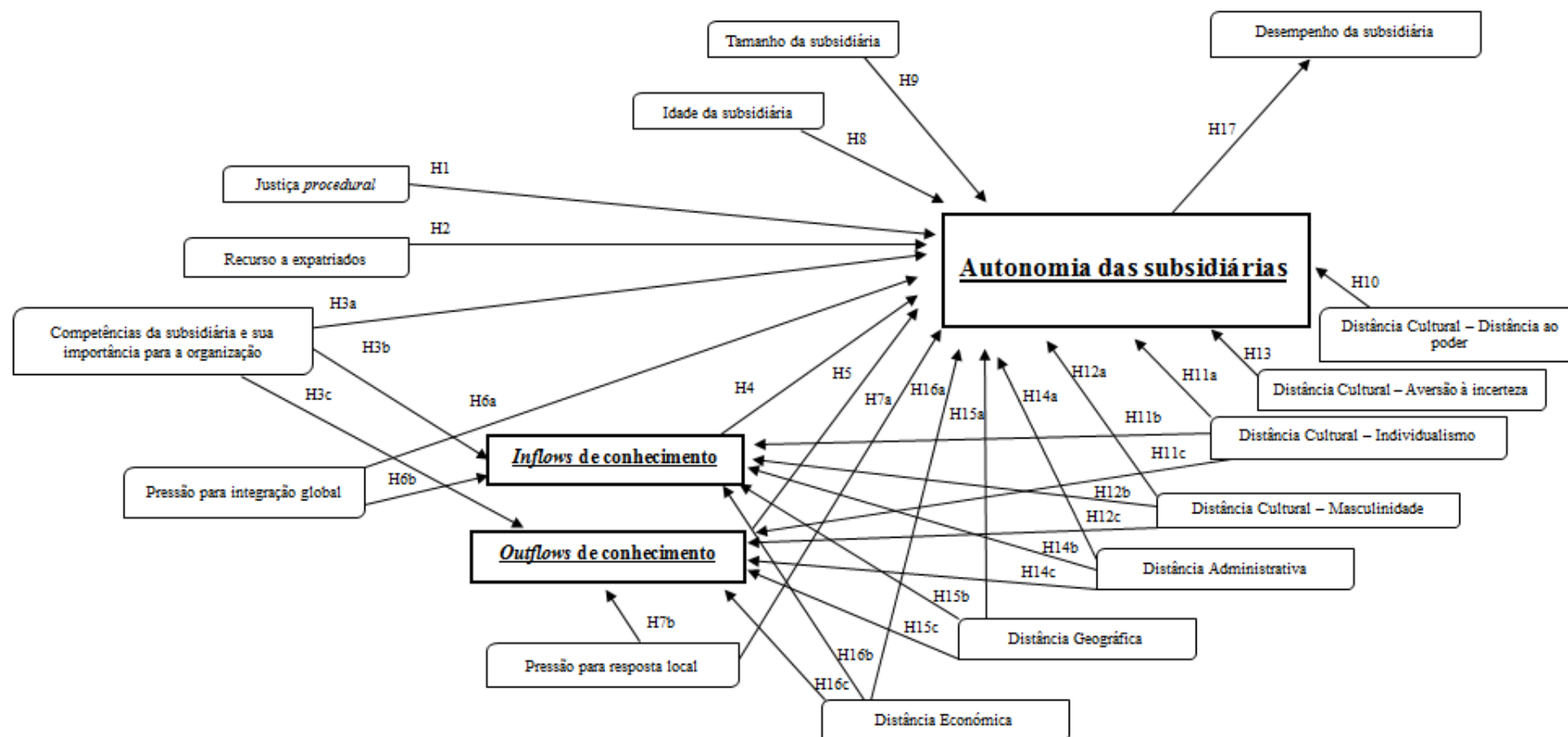
		diferentes.			Variáveis de controlo – tamanho da subsidiária, modo de entrada, setor da subsidiária, atividades na cadeia de valor, idade da subsidiária, influência de outras unidades da MNC, da subsidiária em si e de fatores externos no desenvolvimento da subsidiária.	por parte da sede é maior quando a aceitação da distância ao poder nas subsidiárias aumenta.
Tong et al.	2012	Coleta de dados de 115 subsidiárias estrangeiras de Multinacionais no setor da manufatura e de serviços não financeiros na China.	Quais os determinantes que afetam autonomia das subsidiárias?	Quantitativa – Questionários. SPSS, análise descritiva, análise de validade, análise de confiabilidade (alfa de Cronbach), teste de hipóteses (análise de fator e de <i>clusters</i> , teste ANOVA, multi-regressão e variáveis <i>dummy</i>).	Variável dependente - autonomia das subsidiárias. Variáveis independentes - relação diádica MNC-subsidiária, dependência entre MNC-subsidiária, recursos das subsidiárias, natureza da subsidiária. Variáveis de controlo - nacionalidade da MNC, experiência na Ásia, setor da subsidiária, tamanho e idade.	Existem relações significativas entre a maioria das determinantes analisadas e a autonomia das subsidiárias. O recurso a expatriados e o aumento do nível de <i>outflows</i> não apresentam influência significativa nos níveis de autonomia.
Ambos & Ambos	2009	Dados de 324 relações de transferência de conhecimento entre subsidiárias e entre estas e a sede em ambos os sentidos.	Qual o impacto da distância na eficácia da transferência de conhecimento?	Quantitativa – Questionários. Análise de confiabilidade (alfa de Cronbach). Análise de fatores. Testes de hipóteses com múltiplas regressões. Utilização de Stata 9.0.	Variável dependente – eficácia da transferência de conhecimento. Variáveis independentes – Mecanismos de coordenação pessoal, mecanismos de coordenação baseados na tecnologia, distância geográfica, cultural e linguística. Variáveis de controlo – indústria, tamanho da unidade, posição formal, número de expatriados na equipa de gestão da unidade, competências relativas das unidades recipientes, motivação e	Os gestores devem ajustar os mecanismos de transferência de conhecimento mediante a distância entre unidades de modo a que esta seja mais eficaz.

					capacidade do recetor adquirir o conhecimento transferido.	
Brock et al.	2008	Amostra recolhida em 236 subsidiárias de MNC em países distintos. 68 combinações diferentes de países da sede e das subsidiárias.	Qual o impacto das diferenças culturais na implementação de expatriados?	Quantitativa – Questionários. Testes de hipóteses através de regressão logística.	Variável dependente - expatriados Variáveis independentes - 3 conjuntos de dimensões culturais (GLOBE, Hofstede e Schwartz) Variáveis de controlo - distância cultural para cada dimensão, estratégia internacional e estrutura, idade e tamanho das subsidiárias.	As dimensões culturais do país da sede influenciam a opção por expatriados. A distância entre as culturas do país de origem e destino também têm impacto na utilização de expatriados, no entanto este é assimétrico. A assertividade e a distância ao poder são as variáveis que mais influenciam a implementação de expatriados.
Ambos et al.	2006	Amostra de 294 transferências de conhecimento de 66 subsidiárias para as respetivas empresas-mãe, todas sediadas na Europa. Empresas representativas de 10 indústrias diferentes.	O que impulsiona os benefícios que as empresas-mãe podem obter com a transferência reversa de conhecimento?	Quantitativa – Questionários. Teste de um fator de Harman.	Variável dependente – benefícios do conhecimento das subsidiárias. Variáveis independentes – papel da subsidiária, força competitiva do país de origem, semelhanças do contexto, capacidade de absorção, indústria.	O papel da subsidiária, o desenvolvimento económico do país de origem do conhecimento e a capacidade de absorção da sede influenciam os benefícios da transferência reversa de conhecimento. As semelhanças do contexto não têm impacto.
Harzing & Noorderhaven	2006	Dados recolhidos em 169 subsidiárias de MNC sediadas nos E.U.A., no Reino Unido, no Japão, na Alemanha, em França e na Holanda. São comparadas subsidiárias australianas e neozelandesas, isoladas geograficamente, com subsidiárias de outros países.	Qual o impacto da distância geográfica no papel das subsidiárias e na forma como estas são geridas?	Quantitativa – Questionários. Múltiplas regressões.	Variáveis dependentes – fluxos de conhecimento, autonomia, controlo por socialização e redes, controlo formal, capacidades da subsidiária, <i>performance</i> da subsidiária, fluxos dentro da empresa, expatriados na alta administração, número de colaboradores das subsidiárias a trabalhar na sede. Variável independente - distância geográfica.	A distância geográfica afeta o papel e a gestão das subsidiárias. Diminui a proporção de subsidiárias com o papel de “inovador global” e aumenta a das designadas “inovador local”. As diferenças de <i>inflows</i> e <i>outflows</i> de conhecimento mediante a distância, não são significativas. O aumento da distância incentiva também a descentralização da tomada de decisões e diminui o número de expatriados.

Hansen & Løvås	2004	Dados recolhidos de uma grande MNC tecnológica com sede nos E.U.A. e com 41 subsidiárias. Análise de 121 projetos oriundos de 27 das subsidiárias. Abordagem diádica.	De que forma as MNC alavancam as competências tecnológicas?	Quantitativa – Questionários e entrevistas pessoais. Análise de regressão logística.	Variável dependente – eventos de transferência tecnológica para outras subsidiárias. Variáveis independentes – distância espacial, países distintos, distância cultural, existência de competências relacionadas, relação informal estabelecida, proximidade formal. Variáveis de controlo – produtos existentes na subsidiária, tamanho do projeto, competências requeridas para o projeto.	Ocorrem mais transferências quando a subsidiária tem competências relacionadas, está geograficamente próxima, tem uma relação anterior com a unidade de origem e pertence ao mesmo subgrupo formal. Apesar da distância afetar a transferência de conhecimentos, o uso de mecanismos organizacionais formais e informais permitem mitigar os efeitos daí decorrentes.
Foss & Pedersen	2002	Recolha de dados de 2107 subsidiárias da Alemanha, Áustria, Dinamarca, Finlândia, Noruega, Reino Unido e Suécia. Grande parte dos questionários foram respondidos por directores executivos das subsidiárias.	Qual o papel das fontes de conhecimento das subsidiárias e do contexto organizacional sobre o fluxo de conhecimento?	Quantitativa – Questionários (escala de Likert).	Variável dependente - transferência de conhecimento. Variáveis independentes - conhecimento interno, conhecimento da rede, conhecimento de <i>clusters</i> , interdependência, trocas intra-MNC, autonomia. Variáveis de controlo - número de colaboradores das subsidiárias, idade e modo de formação.	Fontes de conhecimento influenciam o nível de transferência do mesmo. Quase metade das variações nos fluxos de conhecimento são explicados pelas variáveis analisadas.
Gupta & Govindarajan	2000	Dados de 374 subsidiárias de 75 MNCs com sede nos Estados Unidos da América, na Europa e no Japão. Grande diversidade de indústrias.	Que fatores influenciam os fluxos de conhecimento entre unidades de uma organização?	Quantitativa – Questionários. Análise de confiabilidade (alfa de Cronbach), <i>t-tests</i> .	Variáveis dependentes - fluxos de conhecimento entre subsidiárias e entre estas e a sede. Variáveis independentes - modo de entrada, tamanho da subsidiária, nível económico relativo, foco de incentivo, mecanismos integrativos formais, mecanismos de socialização lateral e vertical, descentralização sede-subsidiária, proporção de gestores locais na direção da subsidiária.	Resultados suportam total ou parcialmente as presunções dos autores acerca do impacto valor do <i>stock</i> de conhecimento e dos canais de transmissão nos <i>outflows</i> de conhecimento. Suportam de igual modo as expectativas quando ao impacto dos canais de transmissão, da capacidade de absorção e da disposição motivacional para adquirir conhecimento nos <i>inflows</i> . Não

					Variáveis de controlo - país de origem, características dos recursos da indústria, natureza das operações da subsidiária.	suportam as previsões quanto ao impacto nos <i>outflows</i> da disposição motivacional para partilhar conhecimento.
Richards	2000	Coleta de dados com gestores seniores de MNC de manufatura com sede nos E.U.A. e subsidiárias no Reino Unido, na Tailândia, na Malásia e em Singapura.	As sedes ajustam o nível de controlo sobre as subsidiárias mediante o seus perfis culturais?	Quantitativa – Entrevistas pessoais. Análise de variância (ANOVA). <i>T-tests</i> e análise de múltiplas regressões.	Variável dependente – autonomia (percepção de controlo por parte da sede sobre as filiais). Variáveis independentes – localização da subsidiária, tamanho, <i>performance</i> e indústria.	O tamanho não define diretamente o nível de controlo. Subsidiárias com menos autonomia tendem a ter piores <i>performances</i> e a ser controladas por expatriados. Existem diferenças no nível de controlo mediante a cultura do país da filial.
Newman & Nollen	1996	Análise da <i>performance</i> financeira de 176 unidades de uma MNC com sede nos E.U.A. em 18 países de 3 continentes.	Para obterem melhores <i>performances</i> as MNC têm de adaptar as suas estratégias de gestão às culturas nacionais?	Quantitativa – Questionários para medir as práticas de gestão (escala de Likert modificada) associadas a cada uma das dimensões culturais de Hofstede. Análise de confiabilidade (alfa de Cronbach). Teste de hipóteses através da análise de covariância. <i>F-tests</i> e <i>t-tests</i> .	Variável dependente – <i>performance</i> das unidades. Variáveis independentes – práticas de gestão (participação dos colaboradores, clareza sobre políticas e direção, ênfase nas contribuições individuais, uso de recompensas baseadas no mérito, resolução de problemas a longo prazo e segurança do emprego). Variáveis de controlo – recursos da empresa local, condições do mercado e <i>performance</i> anterior.	A <i>performance</i> da empresa é melhor quando a estratégia é definida com base na cultura do país de destino

Apêndice 2 - Modelo de relações entre EMN e subsidiárias.



Referências

- Ambos, T. C., & Ambos, B. (2009). The impact of distance on knowledge transfer effectiveness in multinational corporations. *Journal of International Management*, 15(1), 1-14.
- Ambos, T. C., Ambos, B., & Schlegelmilch, B. B. (2006). Learning from foreign subsidiaries: An empirical investigation of headquarters' benefits from reverse knowledge transfers. *International Business Review*, 15(3), 294-312.
- Andersson, U., & Forsgren, M. (1996). Subsidiary embeddedness and control in the multinational corporation. *International Business Review*, 5(5), 487-508.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1986). Tap your subsidiaries for global reach. *Harvard Business Review*, 64(6), 87-94.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1989). *Managing across borders: The transnational solution*. Harvard Business School.
- Bhagat, R. S., Kedia, B. L., Paula, D. H., & Triandis, H. C. (2002). Cultural Variations in the Cross-Border Transfer of Organizational Knowledge: An Integrative Framework. *The Academy of Management Review*, 27(2), 204-221.
- Birkinshaw, J. (2000). *Entrepreneurship in the global firm: enterprise and renewal*. London: Sage Publications.
- Birkinshaw, J., & Hood, N. (1998). Multinational Subsidiary Evolution: Capability and Charter Change in Foreign-Owned Subsidiary Companies. *The Academy of Management Review*, 23(4), 773-795.
- Birkinshaw, J., & Morrison, A. J. (1995). Configurations of Strategy and Structure in Subsidiaries of Multinational Corporations. *Journal of International Business Studies*, 26(4), 729-753.
- Brock, D. M., Shenkar, O., Shoham, A., & Siscovick, I. C. (2008). National Culture and Expatriate Deployment. *Journal of International Business Studies*, 39(8), 1293-1309.
- Bulcke, D., & Halsberghe, E. (1984). *Employment decision-making in multinational enterprises: Survey results from Belgium*: International Labour Organization.
- Comissão Europeia (2006). A nova definição de PME-Guia do utilizador e modelo de declaração. *Empresas e Indústria*, 1-50.

- Doz, Y., & Prahalad, C. K. (1984). Patterns of Strategic Control within Multinational Corporations. *Journal of International Business Studies*, 15(2), 55-72.
- Drogendijk, R., & Holm, U. (2012). Cultural distance or cultural positions? Analysing the effect of culture on the HQ–subsidiary relationship. *International Business Review*, 21(3), 383-396.
- Dunning, J. H. (1977). Trade, location of economic activity and the MNE: A search for an eclectic approach *The international allocation of economic activity* (pp. 395-418): Springer.
- Edwards, R., Ahmad, A., & Moss, S. (2002). Subsidiary Autonomy: The Case of Multinational Subsidiaries in Malaysia. *Journal of International Business Studies*, 33(1), 183-191.
- Elliot, T. (2013). Fuzzy set qualitative comparative analysis. *Presentation to the Statistics Group, UCI*.
- Enright, M. J., & Subramanian, V. (2007). An organizing framework for MNC subsidiary typologies. *Management International Review*, 47(6), 895-924.
- Ferreira, M. P., Li, D., & Serra, F. A. R. (2010). Transferência Internacional de Conhecimento na Multinacional: Quando o Jogo Competitivo Multimercado se sobrepõe aos Mecanismos Internos de Coordenação. *RAE-eletrônica*, 9(1), 1.
- Fey, C. F., & Björkman, I. (2001). The effect of human resource management practices on MNC subsidiary performance in Russia. *Journal of International Business Studies*, 32(1), 59-75.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Foss, N. J., & Pedersen, T. (2002). Transferring knowledge in MNCs: The role of sources of subsidiary knowledge and organizational context. *Journal of International Management*, 8(1), 49-67.
- Friedman, T. (2005). The world is flat. *New York: Farrar, Straus and Giroux*.
- Gastwirth, J. L., Gel, Y. R., & Miao, W. (2009). The impact of Levene's test of equality of variances on statistical theory and practice. *Statistical Science*, 343-360.
- Ghemawat, P. (2001). Distance Still Matters. The Hard Reality of Global Expansion. *Harvard Business Review*, 79(8), 137-147.

- Ghoshal, S., & Nohria, N. (1989). Internal Differentiation Within Multinational Corporations. *Strategic Management Journal*, 10(4), 323-337.
- Ginsberg, A., & Venkatraman, N. (1985). Contingency Perspectives of Organizational Strategy: A Critical Review of the Empirical Research. *The Academy of Management Review*, 10(3), 421-434.
- Gliem, J. A., & Gliem, R. R. (2003). *Calculating, interpreting, and reporting Cronbach's alpha reliability coefficient for Likert-type scales*.
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (1991). Knowledge Flows and the Structure of Control within Multinational Corporations. *The Academy of Management Review*, 16(4), 768-792.
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (2000). Knowledge Flows Within Multinational Corporations. *Strategic Management Journal*, 21(4), 473.
- Haenlein, M., & Kaplan, A. M. (2004). A beginner's guide to partial least squares analysis. *Understanding statistics*, 3(4), 283-297.
- Hair, Henseler, J., Dijkstra, T. K., & Sarstedt, M. (2014). Common beliefs and reality about partial least squares: Comments on Rönkkö and Evermann.
- Hair, Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory & Practice*, 19(2), 139-152.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*: Sage Publications.
- Hall, E. T. (1976). Beyond Culture. Anchor. Garden City, NY.
- Hansen, M. T., & Løvås, B. (2004). How Do Multinational Companies Leverage Technological Competencies? Moving from Single to Interdependent Explanations. *Strategic Management Journal*, 25(8/9), 801-822.
- Harzing, A.-W., & Noorderhaven, N. (2006a). Geographical distance and the role and management of subsidiaries: The case of subsidiaries down-under. *Asia Pacific Journal of Management*, 23(2), 167-185.
- Harzing, A.-W., & Noorderhaven, N. (2006b). Knowledge flows in MNCs: An empirical test and extension of Gupta and Govindarajan's typology of subsidiary roles. *International Business Review*, 15(3), 195-214.
- Hedlund, G. (1986). The hypermodern MNC—A heterarchy? *Human Resource Management*, 25(1), 9-35.

- Hedlund, G. (1993). Assumptions of Hierarchy and Heterarchy, with Applications to the Management of the Multinational Corporation. In S. Ghoshal & D. E. Westney (Eds.), *Organization Theory and the Multinational Corporation* (pp. 211-236). London: Palgrave Macmillan UK.
- Hofer, C. W. (1975). Toward a Contingency Theory of Business Strategy. *The Academy of Management Journal*, 18(4), 784-810.
- Hofstede, G. (1983). The cultural relativity of organizational practices and theories. *Journal of International Business Studies*, 14(2), 75-89.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values* (Vol. 5): sage.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online readings in psychology and culture*, 2(1), 8.
- Hofstede, G., & Bond, M. H. (1988). The Confucius connection: From cultural roots to economic growth. *Organizational dynamics*, 16(4), 5-21.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (Rev. 3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*: Sage publications.
- Hu, L. t., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural equation modeling: a multidisciplinary journal*, 6(1), 1-55.
- Hymer, S. (1976). *The international operations of national firms: A study of direct foreign investment* (Vol. 14): MIT press Cambridge, MA.
- INE. (2016). Estatística da Globalização 2010-2015 [Press release]. *Filiais estrangeiras reforçaram peso no VAB e no emprego*. Disponível em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=277853759&DESTAQUESmodo=2. Acedido a 05 de junho de 2017
- Jarillo, J. C., & Martínez, J. I. (1990). Different Roles for Subsidiaries: The case of Multinational Corporations in Spain. *Strategic Management Journal*, 11(7), 501-512.

- Keys, T. S., Malnight, T. W., & Stoklund, C. K. (2013). Corporate Clout 2013: Time for responsible capitalism. *Global Trends*. Disponível em: <http://www.globaltrends.com/wp-content/uploads/2013/06/corporate%20clout, 202013>. Acedido em 03 de junho de 2017.
- Kim, Ferrin, D. L., & Rao, H. R. (2008). A trust-based consumer decision-making model in electronic commerce: The role of trust, perceived risk, and their antecedents. *Decision Support Systems*, 44(2), 544-564.
- Kim, & Mauborgne, R. (1993). Procedural Justice, Attitudes, and Subsidiary Top Management Compliance with Multinationals' Corporate Strategic Decisions. *The Academy of Management Journal*, 36(3), 502-526.
- Kogut, B., & Singh, H. (1988). The effect of national culture on the choice of entry mode. *Journal of International Business Studies*, 19(3), 411-432.
- Kostova, T. (1999). Transnational Transfer of Strategic Organizational Practices: A Contextual Perspective. *The Academy of Management Review*, 24(2), 308-324.
- Kostova, T., Marano, V., & Tallman, S. (2016). Headquarters–subsidiary relationships in MNCs: Fifty years of evolving research. *Journal of World Business*, 51(1), 176-184.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Organization and environment: Managing differentiation and integration. Boston: Harvard University Press: Homewood, IL: RD Irwin.
- Männik, K., Hannula, H., & Varblane, U. (2005). The Role of Country, Industry and Firm Specific Effects on the Autonomy of a Multinational Corporation's Subsidiary in Central and East European Countries. *Journal of Economics and Business*.
- Manolopoulos, D. (2006). The concept of autonomy in the subsidiary management research: A conceptual investigation. *Journal of Transnational Management*, 11(4), 45-62.
- Marôco, J. (2014). *Análise de Equações Estruturais: Fundamentos teóricos, Software & Aplicações* (2ª ed.): ReportNumber.
- Martinez, J. I., & Jarillo, J. C. (1989). The Evolution of Research on Coordination Mechanisms in Multinational Corporations. *Journal of International Business Studies*, 20(3), 489-514.

- McDonald, F., Warhurst, S., & Allen, M. (2008). Autonomy, embeddedness, and the performance of foreign owned subsidiaries. *Multinational Business Review*, 16(3), 73-92.
- Newman, K. L., & Nollen, S. D. (1996). Culture and Congruence: The Fit between Management Practices and National Culture. *Journal of International Business Studies*, 27(4), 753-779.
- Nohria, N., & Ghoshal, S. (1994). Differentiated Fit and Shared Values: Alternatives for Managing Headquarters-Subsidiary Relations. *Strategic Management Journal*, 15(6), 491-502.
- Paterson, S. L., & Brock, D. M. (2002). The development of subsidiary-management research: review and theoretical analysis. *International Business Review*, 11(2), 139-163.
- Picard, J. (1977). How European companies control marketing decisions abroad. *Columbia Journal of World Business*, 12(2), 113-121.
- Pisoni, A., Fratocchi, L., & Onetti, A. (2013). Subsidiary autonomy in transition economies: Italian SMEs in Central and Eastern European countries. *Journal for East European Management Studies*, 336-370.
- PNUD. (2016). *Relatório do Desenvolvimento Humano 2016*. Disponível em: http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr15_overview_pt.pdf. Acedido em 10 de junho de 2017.
- Prahalad, C., K., & Doz, Y. L. (1987). *The multinational mission: Balancing global integration with local responsiveness*. New York, NY: Free Press.
- Rabbiosi, L., & Santangelo, G. D. (2014). *When in Rome, do as the Romans do: Subsidiary Autonomy as a Response to Corruption Distance*. Paper presented at the Academy of Management Proceedings.
- Ragin, C. C. (1987). *The comparative method: Moving beyond qualitative and quantitative strategies*: Univ of California Press.
- Ragin, C. C. (2006). Set relations in social research: Evaluating their consistency and coverage. *Political Analysis*, 14(3), 291-310.
- Ragin, C. C. (2008). *Redesigning social inquiry: Fuzzy sets and beyond* (Vol. 240): Wiley Online Library.
- Rice, J. (2006). *Mathematical statistics and data analysis*: Nelson Education.

- Richards, M. (2000). Control exercised by U.S. multinationals over their overseas affiliates: does location make a difference? *Journal of International Management*, 6(2), 105-120.
- Rihoux, B., & Lobe, B. (2009). The case for qualitative comparative analysis (QCA): Adding leverage for thick cross-case comparison. *The Sage handbook of case-based methods*, 222-242.
- Rihoux, B., & Ragin, C. C. (2008). *Configurational comparative methods: Qualitative comparative analysis (QCA) and related techniques* (Vol. 51): Sage Publications.
- Rosenzweig, P. M., & Nohria, N. (1994). Influences on Human Resource Management Practices in Multinational Corporations. *Journal of International Business Studies*, 25(2), 229-251.
- Roth, K., & Morrison, A. J. (1990). An Empirical Analysis of the Integration-Responsiveness Framework in Global Industries. *Journal of International Business Studies*, 21(4), 541-564.
- Schein, E. H. (2009). *The corporate culture survival guide* (Vol. 158): John Wiley & Sons.
- Schneider, C. Q., & Wagemann, C. (2010). Standards of good practice in qualitative comparative analysis (QCA) and fuzzy-sets. *Comparative Sociology*, 9(3), 397-418.
- Schneider, C. Q., & Wagemann, C. (2012). *Set-theoretic methods for the social sciences: A guide to qualitative comparative analysis*: Cambridge University Press.
- Schwartz, S. H. (1994). *Beyond individualism/collectivism: New cultural dimensions of values*: Sage Publications, Inc.
- Spiegel, M. R., Schiller, J. J., & Srinivasan, R. A. (2016). *Probabilidade e Estatística-: Coleção Schaum*: Bookman Editora.
- Taggart, J. H. (1997). Autonomy and Procedural Justice: A Framework for Evaluating Subsidiary Strategy. *Journal of International Business Studies*, 28(1), 51-76.
- Taggart, J. H. (1998). Strategy Shifts in MNC Subsidiaries. *Strategic Management Journal*, 19(7), 663-681.

- Taggart, J. H., & Hood, N. (1999). Determinants of autonomy in multinational corporation subsidiaries. *European Management Journal*, 17(2), 226-236.
- Tian, X., & Slocum, J. W. (2014). What determines MNC subsidiary performance? Evidence from China. *Journal of World Business*, 49(3), 421-430.
- Tong, C., Wong, A., & Kwok, E. Y.-f. (2012). Major determinants affecting the autonomy of multi national corporation subsidiaries in China. *Journal of Management Research*, 4(1), 1.
- Transparency International. (2017). Corruption Perceptions Index 2016. Disponível em: https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2016#table. Acedido em 20 de maio de 2017.
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (2011). *Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business*: Nicholas Brealey Publishing.
- UNCTAD. (2005). *World Investment Report 2005: Transnational Corporations and the Internationalization of R&D*. New York and Geneva: United Nations.
- UNCTAD. (2017). *World Investment Report 2017: Investment and the Digital Economy*. Geneva: United Nations.
- White, R. E., & Poynter, T. A. (1984). Strategies for foreign-owned subsidiaries in Canada. *Business Quarterly*, 49(2), 59-69.
- Wixom, B. H., & Watson, H. J. (2001). An empirical investigation of the factors affecting data warehousing success. *MIS quarterly*, 17-41.
- Young, S., Hood, N., & Hamill, J. (1985). *Decision-making in foreign-owned multinational subsidiaries in the United Kingdom*. Retrieved from
- Young, S., & Tavares, A. T. (2004). Centralization and autonomy: back to the future. *International Business Review*, 13(2), 215-237.

Anexos

Anexo A - Questionário

Perfil da empresa multinacional:

1. Faz parte da equipa de gestão da empresa:
2. Nacionalidade da empresa-mãe:
3. Nacionalidade da subsidiária:
4. Nacionalidade do CEO da subsidiária:
5. Número de anos de experiência do CEO

<input type="checkbox"/>	No país da empresa-mãe:
<input type="checkbox"/>	No país da subsidiária:
<input type="checkbox"/>	Noutro:
<input type="checkbox"/>	Na subsidiária:
6. Nacionalidade do (se existente):
 - Responsável de Marketing da subsidiária:
 - Responsável de Produção da subsidiária:
 - Responsável de I&D da subsidiária:
 - Responsável de Finanças da subsidiária:
 - Responsável de Recursos Humanos da subsidiária:
7. Modo de formação da subsidiária:

Aquisição total por parte da empresa-mãe	<input type="checkbox"/>
<i>Joint-Venture</i>	<input type="checkbox"/>
Investimento de raiz	<input type="checkbox"/>
8. Idade da subsidiária:
9. Setor de atividade da subsidiária:
10. Número de colaboradores da subsidiária:

1 a 9 (microempresa)	<input type="checkbox"/>
10 a 49 (pequena empresa)	<input type="checkbox"/>
50 a 249 (média empresa)	<input type="checkbox"/>
250 ou mais (grande empresa)	<input type="checkbox"/>

11. Satisfação da subsidiária com a gestão levada a cabo pela sede (7=altamente satisfeito; 1=totalmente insatisfeito):

1 2 3 4 5 6 7

12. Como caracteriza o desempenho da subsidiária no último ano em termos de (de 1 a 7):

- Quota de mercado:
- Crescimento de vendas:
- Rentabilidade:
- Qualidade dos produtos/serviços:

Relações entre a sede e as subsidiárias:

13. Autonomia da subsidiária

O nível de autonomia da subsidiária é uma extensão do poder de decisão atribuído às subunidades, permitindo-lhes conduzir as suas atividades fora das limitações exercidas pela empresa-mãe.

Classificação 1 - A subsidiária tem poder de decisão absoluto e não tem de informar a empresa-mãe;

Classificação 2 - A subsidiária tem poder de decisão absoluto mas tem de informar a empresa-mãe;

Classificação 3 - A subsidiária e a empresa-mãe tomam a decisão em conjunto, sendo a primeira dominante;

Classificação 4 - A subsidiária e a empresa-mãe tomam a decisão em conjunto, tendo ambas igual poder;

Classificação 5 - A subsidiária e a empresa-mãe tomam a decisão em conjunto, sendo a segunda dominante;

Classificação 6 - A empresa-mãe tem um papel decisivo na tomada de decisão, com a subsidiária a participar através de sugestões;

Classificação 7 - A empresa-mãe tem poder absoluto na tomada de decisão.

Escolha uma das 7 opções para cada uma das seguintes questões:

1. Poder de decisão da subsidiária na gestão dos Recursos Humanos:

1 2 3 4 5 6 7

2. Poder de decisão da subsidiária na gestão de I&D:

1 2 3 4 5 6 7

3. Poder de decisão da subsidiária em termos de Finanças:

1 2 3 4 5 6 7

4. Poder de decisão da subsidiária na gestão da Estrutura Corporativa:
1 2 3 4 5 6 7
5. Poder de decisão da subsidiária em termos de Planeamento Estratégico:
1 2 3 4 5 6 7
6. Poder de decisão da subsidiária no processo de Expansão para Mercados Externos:
1 2 3 4 5 6 7
7. Poder de decisão da subsidiária em termos de Orçamento:
1 2 3 4 5 6 7
8. Poder de decisão da subsidiária na gestão da Produção:
1 2 3 4 5 6 7
9. Poder de decisão da subsidiária em termos de Marketing:
1 2 3 4 5 6 7

14. Justiça procedural

A justiça de procedimento de tomada de decisão representa o grau de importância que a empresa-mãe atribui à decisão ou sugestões da subsidiária no processo de tomada de decisão. Classifique os seguintes itens de 1 a 7, sendo 7 o maior.

1. Durante o procedimento de tomada de decisão, a extensão em que o gestor da subsidiária se pode opor à decisão realizada pela empresa-mãe:
1 2 3 4 5 6 7
2. A quantidade de conhecimento que o gestor da empresa-mãe possuía acerca do mercado antes de se envolver na tomada de decisão da subsidiária:
1 2 3 4 5 6 7
3. Durante o procedimento de tomada de decisão, a adequação da comunicação entre a empresa-mãe e a subsidiária:
1 2 3 4 5 6 7
4. A consistência do procedimento de tomada de decisão, atribuído pela empresa-mãe à subsidiária:
1 2 3 4 5 6 7

Recursos das subsidiárias

15. Empreendedorismo das subsidiárias

Empreendedorismo das subsidiárias é o grau em que a subsidiária está disposta a correr riscos e explorar oportunidades. Classifique os seguintes itens de 1 a 7, sendo 7 o maior.

1. A disposição da equipa de gestão da subsidiária para levar a cabo atividades inovadoras:
1 2 3 4 5 6 7
2. Riqueza da experiência em atividades inovadoras da equipa de gestão de topo:
1 2 3 4 5 6 7
3. Frequência com que a subsidiária apoia novas oportunidades, estabelecendo unidades multifuncionais, formando novas equipas e empregando recursos:
1 2 3 4 5 6 7
4. Estímulo à tomada de riscos que a subsidiária confere aos colaboradores:
1 2 3 4 5 6 7
5. O grau em que a tomada de risco é considerada uma atitude positiva:
1 2 3 4 5 6 7

16. Capacidade relativa da subsidiária

A capacidade relativa de uma subsidiária é determinada avaliando a sua competência para levar a cabo as seguintes atividades; em comparação com outras subsidiárias e com a empresa-mãe dentro da rede da Multinacional. Classifique os seguintes itens de 1 a 7, sendo 1 o menor (a subsidiária alvo, a sua empresa, apresenta menor capacidade); 7 o mais elevado (a subsidiária alvo, a sua empresa, apresenta maior capacidade).

1. I&D e capacidade de produção em comparação com outras subsidiárias:
1 2 3 4 5 6 7
2. Capacidades de produção comparando com outras subsidiárias:
1 2 3 4 5 6 7
3. Capacidades de marketing comparando com outras subsidiárias:
1 2 3 4 5 6 7

4. Capacidade de gestão comparando com outras subsidiárias:
1 2 3 4 5 6 7
5. Capacidade de inovação comparando com outras subsidiárias:
1 2 3 4 5 6 7
6. O nível tecnológico global da subsidiária comparando com a empresa-mãe:
1 2 3 4 5 6 7
7. O nível tecnológico global da subsidiária comparando com as outras subsidiárias da organização:
1 2 3 4 5 6 7

17. Grau de integração entre a subsidiária e a empresa-mãe

O grau de integração entre a subsidiária e a empresa-mãe refere-se à extensão da coordenação entre a subsidiária e a empresa-mãe na condução das seguintes atividades. Classifique os seguintes itens de 1 a 7, sendo 7 o maior.

1. Necessidade de coordenar com a empresa-mãe a estratégia de marketing:
1 2 3 4 5 6 7
2. Necessidade de coordenar com a empresa-mãe o planeamento estratégico para desenvolvimento futuro:
1 2 3 4 5 6 7
3. Necessidade de coordenar com a empresa-mãe as compras:
1 2 3 4 5 6 7
4. Necessidade de coordenar com a empresa-mãe o know-how tecnológico:
1 2 3 4 5 6 7
5. Necessidade de coordenar com a empresa-mãe a I&D:
1 2 3 4 5 6 7

18. Resposta Local da subsidiária

A Resposta Local da subsidiária demonstra o grau da localização da subsidiária, mais especificamente, a interação com organizações locais, com os clientes e a satisfação

das suas necessidades. Classifique cada um dos seguintes itens numa escala de 1 a 7, sendo 7 o maior.

1. Interação entre a subsidiária e as organizações locais de I&D:

1 2 3 4 5 6 7

2. Interação entre a subsidiária e as empresas locais:

1 2 3 4 5 6 7

3. Iniciativa de resposta às necessidades da população local:

1 2 3 4 5 6 7

4. Conformidade com as políticas do governo local:

1 2 3 4 5 6 7

5. Iniciativa de resposta à procura dos consumidores locais:

1 2 3 4 5 6 7

Fluxo de conhecimento

19. Fluxo de conhecimento para a subsidiária

O fluxo de conhecimento da Multinacional para a subsidiária demonstra o grau em que a subsidiária depende da Multinacional, incluindo a empresa-mãe e outras subsidiárias, no que concerne a know-how tecnológico e competências de gestão. Classifique os seguintes itens de 1 a 7, sendo 7 o maior.

1. Nível de dependência da subsidiária face à empresa-mãe de conhecimentos de competências de gestão:

1 2 3 4 5 6 7

2. Nível de dependência da subsidiária face a outras subsidiárias da organização de conhecimentos de competências de gestão:

1 2 3 4 5 6 7

3. Nível de dependência da subsidiária face à empresa-mãe de conhecimentos de know-how tecnológico:

1 2 3 4 5 6 7

4. Nível de dependência da subsidiária face a outras subsidiárias da organização de conhecimentos de know-how tecnológico:

1 2 3 4 5 6 7

20. Fluxo de conhecimento proveniente da subsidiária

O fluxo de conhecimento da subsidiária para a Multinacional demonstra o grau em que a subsidiária transfere know-how tecnológico e competências de gestão para a Multinacional, incluindo a empresa-mãe e outras subsidiárias. Classifique os seguintes itens de 1 a 7, sendo 7 o maior.

1. Capacidade da subsidiária transferir competências de gestão para a sua empresa-mãe:
1 2 3 4 5 6 7
2. Capacidade da subsidiária transferir competências de gestão para a outras subsidiárias da organização:
1 2 3 4 5 6 7
3. Capacidade da subsidiária transferir know-how tecnológico para a sua empresa-mãe:
1 2 3 4 5 6 7
4. Capacidade da subsidiária transferir know-how tecnológico para a outras subsidiárias da organização:
1 2 3 4 5 6 7

Anexo B – Modelo de análise com os *loadings* associados

Fonte: SmartPLS 3

